

# MASTEROPPGAVE

Emnekode: HR301S

Navn på kandidat: Ginni Lisa Gjertsen

Master i personalledelse (Human Resource Management)

---

## HR strategier- idealer og realiteter

En casestudie av uttalte og anvendte HR-strategier på  
Universitetet i Nordland.

---

Dato:13.02.2016

Totalt antall sider: 75

## Innholdsfortegnelse

Innholdsfortegnelse .....	i
Forord .....	1
Sammendrag .....	2
1. Innledning .....	3
1.1 Bakgrunn for valg av tema: .....	3
1.2 Problemstilling: .....	3
1.3 Avgrensning av masteroppgaven: .....	4
1.4 Disposisjon av masteroppgaven: .....	4
2. Kort presentasjon av Universitetet i Nordland .....	5
2.1 UiN's personalpolitikk: .....	6
3. Teoretisk tilnærming .....	6
3.1 Human Resource Management .....	7
3.2 HR-strategi .....	9
3.2.1 Forpliktelsesbasert HR og kontrollorientert HR .....	10
3.2.2 Strategisk HR .....	12
3.3 Studie om HR-strategi og utfordringer i organisasjoner .....	13
3.3.1 Strategisk partner .....	15
3.3.2 Funksjonell ekspert .....	17
3.3.3 Ansattes talsmann og humankapitalutvikler .....	17
3.4 HR-undersøkelse fra 2014: .....	19
4. Metode og design .....	19
4.1 Forskningsdesign og fremgangsmåte .....	21
4.2 Utvalg .....	23
4.3 Utfordringer og dilemmaer .....	23
4.4 Innsamling av data .....	24
4.5 Redegjørelse av teori og begrunnelse for valg .....	25
4.6 Kategorisering av data og analyse .....	26
4.7 Reliabilitet og validitet .....	26
4.8 Forskningsetikk .....	27
4.9 Min forskerrolle .....	28
5. Empiri: Funn i organisasjonen .....	28
5.1 Hva kjennetegner HR-strategiene til Universitetet i Nordland? .....	28
5.2 Hvordan praktiseres HR-strategiene ved UiN og hvilke utfordringer kan toppledere, mellomledere og tillitsvalgte møte i dette arbeidet? .....	33
6. Analyse: .....	37
6.1 Hva kjennetegner HR-strategiene til Universitetet i Nordland? .....	38
6.2 Hvordan praktiseres HR-strategiene ved UIN og hvilke utfordringer kan toppledere, mellomledere og tillitsvalgte møte i dette arbeidet? .....	42
6.2.1 Hvordan HR-strategiene til UiN praktiseres med bakgrunn i Ulrich og Brockbank's dominerende rollesett: .....	42
6.2.2 Hvilke utfordringer kan toppledere, mellomledere og tillitsvalgte møte på i deres HR-praksis? .....	47
7. Avslutning og oppsummering: .....	56
7.1 Hva som kjennetegner HR-strategiene til Universitetet i Nordland? .....	56

7.2 Hvordan praktiseres HR-strategiene ved UiN og hvilke utfordringer kan toppledere, mellomledere og tillitsvalgte møte i dette arbeidet? .....	57
7.3 Avsluttende betraktninger: .....	59
Litteraturliste .....	60
Vedlegg 1: Forespørsel om deltakelse i forskningsstudie .....	63
Vedlegg 2: Intervjuguide for HR-direktør .....	64
Vedlegg 3: Intervjuguide for HR-leder/dekan .....	67
Vedlegg 4: Intervjuguide for tillitsvalgte .....	70
Vedlegg 5: Intervjuguide for Universitetsdirektør .....	73

## Forord

Etter to krevende og fantastisk lærerike år i studiet Master i Human Resource Management, også kalt Master i Personalledelse, avslutter jeg nå med denne masteroppgaven som omhandler uttalte og anvendte HR-strategier på Universitetet i Nordland. Avhandlingen tar utgangspunkt i UiN's HR-strategier i perioden før institusjonen ble fusjonert med Høgskolen i Nesna og Høgskolen i Nord-Trøndelag og gitt navnet Nord Universitet. Interessen for å skrive om HR-strategiene til UiN kom etter at jeg oppdaget at UiN tilbyr flere ulike ledelsesutdanninger og utdanning innen HRM på bachelor og masternivå, både på HHB (Handelshøyskolen i Bodø) og Fakultetet for samfunnsvitenskap. Med utgangspunkt i et universitet som tilbyr HR-utdanning, tenkte jeg at det ville være interessant å undersøke hvordan HR-strategiene ble praktisert i denne organisasjonen og hvilke utfordringer de kunne møte på i deres HR-arbeid.

Å skrive en masteroppgave mens man er i full jobb er både utfordrende og tidkrevende. Det kreves både disiplin og planlegging, i tillegg til at det ikke kan gjennomføres uten noe offer. Det har i perioder vært en utfordring å holde motivasjonen oppe, særlig i tider hvor jeg har avvist både familie og venner fordi jeg måtte bruke tiden på studiene mine. Disse årene har gått fort og nå er jeg helt plutselig kommet i siste fase av masteravhandlingen.

Jeg ønsker å rette en stor takk til min ektemann Alvin, som hele tiden har vært min støttespiller gjennom bachelor- og masterstudien, og som alltid har vært støttende til prioriteringer jeg har gjort i studiene selv om det betydde at han måtte ta størstedelen av oppgaver som gjaldt familie og hjem. Jeg vil også takke min datter Yvonne, som alltid har vært tålmodig, aldri har klaget på tiden jeg har måttet bruke på studier og alltid vært positiv til det jeg har holdt på med. Tusen takk til dere begge! Jeg må også få rette en stor takk til min veileder Leif-Kristian Monsen, som har gitt meg både faglig støtte og gode konstruktive tilbakemeldinger underveis i oppgaven. En stor takk til informantene som var villige til å stille opp i denne studien. Uten dere kunne jeg ikke ha skrevet denne oppgaven. Til slutt vil jeg takke min gode kollega Grete Grundstrøm for all hjelp med korrekturlesing.

Mo i Rana, februar 2016

Ginni Lisa Gjertsen

## **Sammendrag**

Denne mastergradsavhandlingen omhandler uttalte og anvendte HR-strategier på Universitetet i Nordland. Oppgaven tar utgangspunkt i UiN's HR-praksis i perioden før institusjonen ble fusjonert med Høgskolen i Nesna og Høgskolen i Nord-Trøndelag. Studiet har følgende problemstillinger: Hva kjennetegner HR-strategiene til Universitetet i Nordland? Hvordan praktiseres HR-strategiene ved UiN og hvilke utfordringer kan toppledere, mellomledere og tillitsvalgte møte i dette arbeidet?

Undersøkelsen er en casestudie hvor jeg benytter en empirisk forskningsmetode med en kvalitativ tilnærming gjennom feltintervju. Utvalget i denne undersøkelsen består av seks informanter, henholdsvis Universitetsdirektør, HR-direktør, to mellomledere (dekaner) og to tillitsvalgte.

Resultatene i denne studien viser at UiN har noen utfordringer med praktisering av HR-strategier. Studiet viser at det er et sprik mellom organisasjonens uttalte og anvendte HR-strategier. Spriket viser seg å være på flere områder. For det første ligger det ulik oppfatning mellom informantene av hva som er UiN's HR-strategier og for det andre opplever informantene at det er ulik HR-praksis på tvers av organisasjonen. UiN's HR-strategier fremkommer i planer og strukturer av tiltak som går på lovverk og juss, men en nærmere undersøkelse viser at organisasjonen praktiserer ikke en intern konsistent HR-strategi.

Undersøkelsen viser også at det er et sprik mellom toppledelsen og mellomlederens forventninger til dekanenes arbeid med HR-strategiene. For mens toppledelsen har en forventning om at dekanene skal være selvstendige og finne løsninger til HR-arbeid som passer deres fakultet, forventer dekanene at toppledelsen skal vise mer støtte til deres daglige HR-arbeid.

Ved å undersøke UiN's HR-strategier gjennom Ulrich og Brockbank's dominerende rollesett, viser organisasjonen til å ha noen avvik fra deres idealmodell i HR-roller. UiN er derimot ikke alene om å ha et sprik mellom idealer og realiteter. Forskning viser at HR-strategier som implementeres i organisasjoner ofte opererer uten klare mål og er uavhengig av organisasjonens overordnede strategier (Kuvaas og Andersen, 2009).

## 1. Innledning

Denne masteroppgaven handler om HR-strategier ved Universitetet i Nordland. Oppgaven tar utgangspunkt i UiN's HR-praksis i perioden før institusjonen ble fusjonert med Høgskolen i Nesna og Høgskolen i Nord-Trøndelag. Oppgaven er en casestudie av uttalte og anvendte HR-strategier på UiN. Avhandlingen er en avsluttende masteroppgave i studiet HRM (Human Resource Management) – Master i personalledelse ved UiN.

Temaet om uttalte og anvendte HR-strategier, hvor HR-oppgaver sees i sammenheng med organisasjonens overordnede strategier, er interessant å undersøke fordi den gir innsikt i hvordan HR-strategier fungerer i praksis og hvilke utfordringer en organisasjon kan stå ovenfor i prosessen med innføring, iverksetting og oppfølging av HR-strategier.

Mastergradsavhandlingen har derfor fått følgende tittel: **HR strategier- idealer og realiteter. En casestudie av uttalte og anvendte HR-strategier på Universitetet i Nordland.**

### ***1.1 Bakgrunn for valg av tema:***

Jeg studerer til Mastergrad i Human Resource Management ved UiN. Diskusjoner om personalpolitikk og HR-strategier har vært nokså fremtredende og sentrale temaer gjennom masterstudiet. Beslutningen om å skrive om HR-strategier og utfordringer i implementering og oppfølging av dem, kom etter å ha lest Kuvaas og Andersens artikkel *Heroisk HR- pragmatiske pragmatikere* i tidsskriftet *Magma* (2009). Det virket spennende og utfordrende å skrive om HR-strategier og undersøke hvordan HR-strategier blir praktisert og hvilke utfordringer man kan møte i dette arbeidet. Ettersom jeg er student ved UiN virket det naturlig å undersøke HR-strategiene i denne organisasjonen.

### ***1.2 Problemstilling:***

Masteravhandlingen setter søkelyset på uttalte og anvendte HR-strategier ved UiN og hvordan toppledere, mellomledere og tillitsvalgte opplever at organisasjonens HR-strategier blir praktisert. Oppgaven baseres på teori om HRM (Human Resource Management) og HR-strategier, i tillegg til kvalitative intervju av sentrale ledere og tillitsvalgte ved UiN. Det er formulert to forskningsspørsmål knyttet til temaet om idealer og realiteter innen HR-feltet ved

UiN. Spørsmålene er interessante for å belyse organisasjonens HR-praksis og operasjonaliserer følgende problemstillinger:

- Hva kjennetegner HR-strategiene til Universitetet i Nordland?
- Hvordan praktiseres HR-strategiene ved UiN og hvilke utfordringer kan toppledere, mellomledere og tillitsvalgte møte i dette arbeidet?

### ***1.3 Avgrensning av masteroppgaven:***

Hensikten med denne masteroppgaven er å identifisere og belyse hva slags HR-strategier UiN praktiserer og hvilke utfordringer toppledere, mellomledere og tillitsvalgte kan støte på i deres HR-arbeidet. Oppgaven har ikke til hensikt å sammenlikne fakultetene, men gi innsikt i hva som kjennetegner organisasjonens HR strategi og hvordan HR-strategier fungerer i praksis på de ulike nivåene i deres virksomhet. Det er viktig å poengtere at en direkte sammenlikning av HR-strategier mellom UiN og andre organisasjoner ikke er mulig da det er store individuelle forskjeller mellom organisasjonene.

### ***1.4 Disposisjon av masteroppgaven:***

Masteravhandlingen består av totalt syv kapitler. I kapittel 2 presenteres informasjon om Universitetet i Nordland. Kapittel 3 omhandler relevant teori og forskning innen Human Resource Management. Dette kapitlet er delt inn i fire delkapitler og tar for seg teori om HRM (Human Resource Management), den norske arbeidslivsmodellen, HR-strategi, studie om HR-strategi og utfordringer i organisasjoner. Disse vil, tilsammen med funn i empiri, danne grunnlaget for analysen og besvare de to problemstillingene som ble presentert i kapittel 1.

Kapittel fire tar for seg masteravhandlingens metode og forskningsdesign. Her vil jeg beskrive og begrunne valg av forskningsdesign, fremgangsmåte og innsamling av data. I dette kapitlet ligger også en beskrivelse av utvalg og hvilke utfordringer jeg møtte underveis i innsamling av data.

I kapittel fem presenteres hovedfunnene fra forskningen. Empirien er delt inn i to delkapittel og følger samme inndeling som de to problemstillingen i oppgaven. I første delkapittel som omhandler hva informantene kjennetegner som HR-strategiene til UiN, blir informantene blant annet spurt om hvilke forventninger de har til HR-direktør, dekaner og tillitsvalgtes HR-arbeid. I andre delkapittel som omhandler hvordan HR-strategiene praktiseres på UiN og hvilke utfordringer toppledere, mellomledere og tillitsvalgte møter i dette arbeidet, blir informantene spurt om deres rolle og ansvar i HR-arbeid, hva som er deres ansvar i innføring og oppfølging av HR-arbeid og hvilke utfordringer de møter i deres HR-arbeid.

Kapittel seks handler om analyse av empirien. Analysen er delt inn etter forskningsspørsmålene. Hver av problemstillingene drøftes og analyseres med bakgrunn i empirien og settes i sammenheng med relevant teori og studier om HR-strategier som ble presentert i kapittel 3.

I kapittel syv legges det frem en oppsummering av funn i mastergradsavhandlingen og egne betraktninger om funn.

## **2. Kort presentasjon av Universitetet i Nordland.**

Da masteroppgaven ble påbegynt og helt frem til 1. januar 2016 var institusjonen et eget universitet under navnet Universitetet i Nordland. Fra 1. januar 2016 ble UiN fusjonert med Høgskolen i Nesna og Høgskolen i Nord-Trøndelag. Den nye institusjonen fikk navnet Nord Universitet.

Før UiN ble opprettet gikk institusjonen under navnet Høgskolen i Bodø. HiBo ble opprettet i 1994 som et resultat av sammenslåing av de regionale høyskolene Nordland Sykepleierhøgskole, Høgskolesentret i Nordland og Bodø lærerhøgskole. HiBo hadde hovedcampus på Mørkved og filialer på Stokmarknes og Mo i Rana. Høgskolen i Bodø fikk status som universitet den 1. januar 2011 og byttet navn til Universitetet i Nordland. ([https://snl.no/Universitetet\\_i\\_Nordland#menuitem3](https://snl.no/Universitetet_i_Nordland#menuitem3)).



UiN hadde sitt hovedcampus i Bodø, i tillegg til campus Helgeland og campus Vesterålen. I tidsperioden da denne oppgaven ble skrevet var det omtrent 6000 studenter ved campus Bodø, cirka 600 ansatte og om lag 1000 studenter ved campus Helgeland og campus Vesterålen. Universitetet hadde fire fakulteter bestående av: Fakultet for biovitenskap og akvakultur, Fakultet for samfunnsvitenskap, Handelshøgskolen og Profesjonshøgskolen. Hver av fakultetene hadde ansvar for doktorgradsprogram. I tillegg til fakultetene hadde universitetet også flere faglige sentre. Disse var: Nasjonalt senter for kunst og kultur i opplæringen, Nordlandsforskning, Nordområdesenteret, Novadis, Senter for industriell forretningsutvikling, Senter for praktisk kunnskap, Senter for teknologi og maritim ledelse, Senter for velferdsinnovasjon, Senter for økologisk økonomi og etikk, og SPIR idelab. Alle sentrene hadde sin tilhørighet på UiN (<http://www.uin.no/no/om-uin/universitetet/tall-og-fakta/>).

### ***2.1 UiN's personalpolitikk:***

Organisasjonens personalpolitikk er inndelt i tre hovedtemaer som omhandler: Overordnede mål for personalpolitikken, verdigrunnlag og personalpolitiske føringer. Personalpolitiske føringer er videre inndelt i fire underkategorier som gjelder: Rekruttering, kompetanseutvikling, arbeidsmiljø og medvirkning i drift og utvikling av UiN.

Organisasjonen har også en overordnet strategiplan. Av kapasitetsmessige årsaker så vil ikke den overordnede strategiplanen og UiN's personalpolitiske plan bli gjengitt i sin helhet i oppgaven. Istedenfor vil aktuelle deler av personalpolitikken og overordnet strategiplan bli sitert og drøftet i analysedelen.

## **3. Teoretisk tilnærming**

Dette kapittelet beskriver den teoretiske tilnærmingen og litteraturen som er valgt i avhandlingen. Kapittelet er inndelt i fire underkapittel. Kapittelet starter med en innføring i HRM som fagfelt og gir leseren et innblikk i utviklingen som har vært innen HR-feltet de siste tiårene. Litteraturen for HR-strategi vil beskrive forskjellen mellom forpliktelsesbasert og kontrollorientert HR. Jeg vil også her beskrive teori om strategisk HR. Deretter vil kapittelet ta for seg Kuvaas og Andersens studie om HR-strategi (2009) og Ulrich og Brockbank's dominerende rollesett (2008). Teoriene vil bli drøftet i analysedelen med utgangspunkt i empirien.

### **3.1 Human Resource Management**

Begrepet Human Resource Management er et nokså nytt akademisk begrep og fikk sitt frembrudd på 80-tallet hvor HR (Human Resource) med dens ulike perspektiver ble presentert. Frembruddet av HRM kom som et resultat av endringer i USA og Storbritannia hvor endringer gjaldt i produkt og arbeidsmarked, som følge av teknologisk utvikling og globalisering bidro til utviklingen av teoriene om HRM (Legge, 2005:114-115).

HRM kan beskrives på flere ulike måter, men den mest innflytelsesrike beskrivelsen kommer fra de såkalte Harvard- og Michigan- skolene (Kuvaas & Dysvik, 2008:23). Harvard-skolen (med Harvard-forskerne Beer, Spector, Lawrence, Quinn Mills og Walton, 1984) har et humanistisk perspektiv der effektivitet i organisasjonen kan oppnås gjennom gode relasjoner mellom medarbeidere og ledelse/eiere, og der hvor medarbeidere får innflytelse, delegering og ansvar for arbeidsoppgaver. Harvardforskerne var også først ute med å fremheve viktigheten av å investere i menneskelige ressurser. Michigan-skolen (med Michigan-forskerne Fombrun, Tichy og Devanna, 1984) representerte det økonomiske perspektivet, hvor effektivitet kan oppnås gjennom kontroll- og incentivsystemer. Michigan-skolen representerer motsatsen av Harvard-skolen hvor fokuset ligger på organisasjonens eier og deres avkastning. I europisk sammenheng, og spesielt britisk, representerer Harvard- og Michigan-skolene paralleller til begrepene myk og hard HR (Kuvaas & Dysvik, 2008:23-24).

Det finnes flere definisjoner på begrepet Human Resource Management (HRM). Felles for de alle er at HRM handler om hvordan man leder menneskelige ressurser. Kuvaas og Dysvik definerer HRM som: «[...] alle aktiviteter som omhandler planlegging, anskaffelse, utvikling og «avvikling» av menneskelige ressurser i organisasjonen» (2012:13). Denne definisjonen kan sammenføres med Guest's (1987) beskrivelse av Human Resource Management:

*«The main dimensions of HRM [involve] the goal of integration [i.e., if human resources can be integrated into strategic plans, if human resource policies cohere, if line managers have internalised the importance of human resources and this is reflected in their behavior and if employees identify with the company, then the company's strategic plans are likely to be more successfully implemented], the goal of employee commitment, the goal of flexibility/adaptability*

*[i.e., organic structures, functional flexibility], the goal of quality [i.e., quality of staff, performance, standards and public image] ” (Legge, 2005:104).*

Mikkelsen og Laurdal peker på at Human Resource Management omhandler «*alle aktiviteter som gjelder ledelse av mennesker og arbeid i organisasjoner*» (2014:27). Deres definisjon av HR-ledelse eller HRM lyder som følgende:

*«HRM er et sett av aktiviteter som, under hensyntagen til tekniske og institusjonelle omgivelser har til formål å bidra til målrettede prestasjoner for både medarbeidere og organisasjon.*

*H- human: de menneskene virksomheten bruker for å oppnå sine mål*

*R- resource: evner, kapasitet, motivasjon, muligheter og vilje til å bidra*

*M- management: ledelsen av ressursene» (2014:30).*

Karen Legge påpeker at selv om det eksisterer flere normative definisjoner om hva Human Resource Management er, innehar definisjonene flere fellestrekk med hva HR-politikken bør integreres med. Hun forklarer at:

*« [...] the human resource policies should be integrated with strategic business planning and used to reinforce an appropriate (or change inappropriate) organisational culture, that human resources are valuable and a source of competitive advantage, that they may be tapered most effectively by mutually consistent policies that promote commitment and which, as a consequence, foster a willingness in employees to act flexibly in the interests of the ‘adaptive organisation’s pursuit of excellence» (2005:105).*

Jeg velger i denne avhandlingen å sammenføre meg til Mikkelsen og Laurdal’s tolkning av HRM som både en medarbeidersentrert aktivitet i form av «beste praksis» og «myk HR», og i kombinasjon med «beste tilpasning» og «hard HR» der det anerkjennes at HRM også omhandler hvordan medarbeidere kan fremheve og støtte opp om felles mål i organisasjonen de er en del av. Denne forståelsen av HRM tillater oss å se ulike vektlegginger av virksomhets- og

medarbeiderfokus (Mikkelsen og Laudal, 2014:30). I kapittel 3.2 vil begrepene myk og hard HR bli forklart nærmere.

Et samfunn i rask endring med tilpasning av teknologi og rammebetingelser for et skiftende arbeidsliv, leder til at personalledelse og organisasjoner må være kreative og løsningsorienterte. Hennestad m. fl. (2014) beskriver forandringer i samfunn og arbeidsliv som radikale, hvor nye krav stilles til utøvelse og organisering av ledelse. Det hevdes at det norske samfunnet eksisterer en plass i overgangen mellom den moderne og det postmoderne fasen. Det som kjennetegner den post-industrielle fasen kan brytes ned til tre betegnelser som vi kjenner igjen fra samfunnsdebatter: *servicesamfunnet/serviceøkonomien*, *kunnskapssamfunnet*, *informasjonssamfunnet* (2014:25-26). Torp (2005) forklarer at det nye arbeidslivet handler om å tilpasse ny teknologi og nye rammebetingelser med arbeidslivet, hvor blant annet ideer om personalledelse, organisering og den moderne organisasjonen resulterer i kreative og løsningsorienterte medarbeidere og innovasjon. I følge Skorstad (2012) har økt konkurranse i privat sektor, endringer i offentlig sektor, økt internasjonalt samarbeid og raskere teknologisk utvikling ledet til at behovet for kompetanse er større nå enn noen gang tidligere. Begreper som «intellektuell kapital», «kompetanse» og «humankapital» dominerer i samfunnet og i arbeidslivet. Grimsø (2000) hevder at arbeidskraften er kostbar og har vokst i takt med høyere utdanningsnivå av medarbeidere og utvikling av kunnskapsindustri og informasjonsteknologi.

Byrkjeflot (2008) legger frem i sin rapport at offentlige virksomheter har strenge føringer til hvordan virksomheten skal lede og da spesielt på områder innen personalpolitikk. Føringer for hvordan HR-strategiene praktiseres i offentlig sektor er forankret i involvering og samarbeid med tillitsvalgte og arbeidstakerorganisasjonene i utviklingsprosesser og innføring av nye tiltak.

### **3.2 HR-strategi**

Et av studiets forskningsspørsmål fokuserer på UiN's HR-strategier. Som nevnt tidligere handler Human Resource Management om ledelse av menneskelige ressurser og omfatter et nokså vidt område innen organisasjoner. I HRM feltet har det utviklet seg et skille mellom det som betegnes som «myk» og «hard» HRM.

### **3.2.1 Forpliktelsesbasert HR og kontrollorientert HR**

Forskjellen mellom myk og hard HR defineres gjerne på om fokuset ligger i mennesker (human) eller ressurs (resource). Harvard-skolens beskrivelse av HRM med dens humanistiske perspektiv refereres som myk HR. Her er man opptatt av menneskets behov for utvikling. Myk HR refereres også som «Beste praksis-HR» og «forpliktelsesbasert HR». Tanken bak dette perspektivet er at effektiv HR skapes gjennom en forpliktelse hos medarbeidere og ledere, der den organisatoriske atferden i prinsippet skal være selvregulerende og baseres på fleksibilitet og tillit istedenfor kontroll gjennom sanksjoner og incentiver (Kuvaas & Dysvik, 2008:24). Hard HR handler om det kalkulerende og businessorienterte, der de menneskelige ressursene håndteres på samme måte som andre ressurser, gjennom en økonomisk og rasjonell måte. Hard HR refereres også som «kontrollorientert HR» og tilhører perspektivene til Michigan-skolen der man har en økonomisk og hardt basert HR (Kuvaas & Dysvik, 2008:24)

Forpliktelsesbasert og kontrollorientert HR tar utgangspunkt i to forskjellige ideer om hva som må til for at ledere og medarbeidere skal utføre en god jobb. Det kontrollorienterte HR-perspektivet baseres på forutsetninger omkring arbeidsmotivasjon og atferd hos medarbeidere der det tas utgangspunkt i at medarbeidere enten er smarte lykkejegere som kun er opptatt av egeninteresse, eller at de er late og umotiverte. I kontrollorientert HR sees den typiske medarbeider til å mislike sin jobb, er mer opptatt av jobbsikkerhet og ønsker å unngå ansvar (Kuvaas & Dysvik, 2008:51). Ledere må med andre ord sørge for kontinuerlig overvåking av ansatte og gi belønning for innsats eller prestasjon, for å få de ansatte til å gjøre noe de ellers ikke ville ha gjort. Kuvaas forklarer i sin artikkel «*Når dårlig ledelsesteorier resulterer i dyr og dårlig ledelse*» at det motivasjonsteoretiske grunnlaget for hard HR-tilnærming finnes i blant annet forventningsteori, forsterkningsteori og prinsipal-agent-teori, der motivasjon til å arbeide sidestilles med ytre motivasjon (Kuvaas, 2015). Ytre motivasjon vises til atferd der drivkraften til å jobbe drives av ytre belønninger. I arbeidslivet vil ytre motivasjon kunne være situasjoner hvor vi utelukkende jobber for å oppnå ytre belønninger som bonus, lønn, forfremmelse eller frynsegoder. Kilden til motivasjon ligger altså i resultatet som følge av jobben, og utenfor selve jobbaktiviteten (Kuvaas, 2015).

I forpliktelsesbasert HR legges de menneskelige ressursene til grunn. Her anser man at medarbeidere ønsker å utvikle sine ferdigheter, at de liker å gjøre en god jobb og at de frivillig

påtar seg arbeidsoppgaver som bidrar til at organisasjonen kan nå sine mål. Myk HR åpner opp for at drivkraften til jobben ligger i en *indre* motivasjon. Man kan kontrollere de ansatte gjennom å styrke de sosiale og psykologiske båndene mellom ledelse og ansatte. Innen forpliktelsesbasert HR finner man tiltak som styrker båndene mellom ledere og ansatte gjennom for eksempel kollektive belønningssystemer, ansvarsdelegering, utvikling av ansattes ferdigheter, stor grad av autonomi og karrieremuligheter. Slike tiltak antas å lede til engasjerte og lojale ansatte, som igjen vil kunne gjøre en ekstra innsats for at organisasjonen skal nå sine mål. Den indre motivasjonen viser til atferd som er lagt til grunn i indre belønninger som glede, meningsskapende og tilfredshet knyttet til arbeidsoppgaver man utfører (Magma, 3/2005). Når ansatte ønsker å etterleve organisasjonens verdier og normer, som følg av at de identifiserer seg med organisasjonen, snakker man om en *prososial motivasjon* (Kuvaas & Dysvik, 2008:53). Hva som kan ligge i både indre og ytre motivasjoner kan ofte være individuelt og situasjonsbasert. De aller fleste vil trolig oppleve en grad av tilfredshet over å ha utført en oppgave og samtidig oppleve en grad av tilfredshet over belønningen som er tilknyttet arbeidsoppgaven. Ytre motivasjon og ytre belønninger kommer gjerne i forgrunnen i situasjoner hvor man forhandler lønn, søker en ny jobb eller skal påta seg et nytt prosjekt eller ny arbeidsoppgave, mens indre motivasjon og indre belønninger kommer i fremste rekke når vi gjør vårt daglige arbeid (Kuvaas & Dysvik, 2008:53).

Stanford-professorene Jeffrey Pfeffer og Charles O'Reilly III har satt opp to hovedmodeller innen HR, som de kaller for «Beste praksis HR» og måler den opp mot hva de kaller «Konvensjonell HR». Disse modellene har de utarbeidet gjennom det de hevder blir praktisert i de fleste organisasjonene som er på Fortune 500-listen. Beste praksis HR tar utgangspunkt i prinsippene fra Harvard-skolen, mens konvensjonell HR tar utgangspunkt i prinsippene fra Michigan-skolen (Kuvaas & Dysvik, 2008:25). Nedenfor vises hovedmodellene i sin helhet.

Tabell 1: To hovedmodeller av HR

<b>Beste praksis-HR/ Forpliktelsesbasert HR</b>	<b>Konvensjonell HR/ Kontrollorientert HR</b>
Jobbsikkerhet, langsiktige ansettelsesforhold og gode interne karrieremuligheter.	Outsourcing, utstrakt bruk av innleid arbeidskraft og fleksible arbeidskontrakter.

Svært selektiv rekruttering med vekt på holdninger og væremåte.	Satsing på dem med de beste tekniske ferdighetene og/eller eksamenspapirene.
Utstrakt satsing på trening og utvikling av alle medarbeiderne. Utviklingsorientert HR.	Kjøp av de beste «talentene» og satsing på de beste medarbeiderne. Administrativ HR og informasjonsinnsamling med sikte på beslutninger om lønn, forfremmelse osv.
Konkurransedyktig fastlønn og kollektiv prestasjonsbasert belønning.	Betaler de beste veldig godt og individuell prestasjonsbasert belønning.
Små statusforskjeller.	Store lønns -og statusforskjeller.
Langsiktig verdiskapning og oppmerksomhet mot mange ulike interessentgrupper.	Verdiskapning på kort sikt. Eierne som eneste interessentgruppe.

Det er de færreste organisasjoner som praktiserer en rendyrket forpliktelsesbasert eller kontrollorientert HR-praksis. Organisasjoner benytter vanligvis en blanding av begge praksisene.

### 3.2.2 Strategisk HR

Til sammenlikning med HRM påpeker Mikkelsen og Laudal at fokuset i strategisk HRM (SHRM) ligger i prosessen hvor vi knytter HRM- strategiene til organisasjonsstrategi der vi også måler effektene på prestasjoner (2014:34). Ved strategisk HRM-praksis er ambisjonen at virksomheten skal styrkes gjennom HRM på et strategisk plan, og at denne strategiske planen får konsekvenser for hvordan vi organiserer og leder de menneskelige ressursene på det operasjonelle nivået (2014:34). Boxall og Purcell har lagt til grunn følgende definisjon for strategisk HRM, som bygger opp om Mikkelsen og Laudal's forklaring på SHRM:

*«Strategisk HRM omhandler strategiske valg knyttet til organisering av arbeidet og bruk av arbeidskraft i virksomheter, og hvordan noen virksomheter leder dem mer effektivt enn andre» (2011:65).*

Kuvaas og Dysvik forklarer at i lærebøker om HR blir strategisk HR ofte beskrevet som mønster eller et sett av HR-handlinger som har til hensikt å sørge for at organisasjonen når sine

målsettinger. Der rendyrkede strategiske valg handler om *hvor* (hvilke markeder organisasjonen skal konkurrere i) og *hvordan* organisasjonen skal konkurrere gjennom for eksempel å tilby et produkt med en unik kvalitet eller lav kostnad, vil strategisk HR handle om hvordan organisasjonen kan rekruttere, lære opp og bruke menneskelige ressurser på en slik måte at organisasjonen kan hevde seg eller vinne i konkurransen (Kuvaas og Dysvik 2012:31). Strategisk HR kan, ifølge Kuvaas og Dysvik, oppsummeres gjennom to ulike forhold. Det ene forholdet tilsier samsvar mellom organisasjonens strategi og andre ferdigheter ved organisasjonen samt dens HR-aktiviteter. Det andre forholdet innebærer at det eksisterer en forutsetning for at en slik overenstemmelse er betydningsfullt for organisasjonens resultater (Kuvaas og Dysvik 2012).

### ***3.3 Studie om HR-strategi og utfordringer i organisasjoner***

Det er flere forskere som kritiserer litteraturen om strategisk HR og dens fokus på strategi og organisasjon, fremfor de menneskelige ressursene (human resources) i organisasjonen. Kuvaas og Andersen uttrykker i deres artikkel *Heroisk HR-pragmatiske pragmatikere*, publisert i 2/2009 i tidsskriften «Magma» at litteraturen om strategisk HR overrepresenteres av et urealistisk syn på organisasjon, strategi og mennesker (Kuvaas & Andersen, 2009). De påpeker at det underliggende synet er at organisasjoner bør utformes som effektive instrumenter for å realisere rasjonelle strategier. Gjennom Kuvaas og Andersens studie av HR-aktiviteter i ti organisasjoner har de funnet frem til at det er de færreste organisasjoner som har en tydelig og klar HR-strategi. De uttrykker at de fleste organisasjoner ikke kan vise til en sammenheng mellom overordnet strategi og HR-strategi. De strategiske beslutningene som virksomheter tar har sjelden direkte eller klare føringer i virksomhetens HR-strategi, og i virksomheter hvor de har klare føringer mellom disse eksisterer det ingen enkle oppskrifter som garanterer at strategiske hensyn som dette blir sikret.

Ulrich, Younger og Brockbank er også tydelige i deres betraktninger til avstanden mellom HR-strategier og organisasjoners overordnede mål. De uttrykker i deres artikkel THE TWENTY-FIRST-CENTURY HR ORGANIZATION at det stilles flere og flere forventninger til at HR-avdelinger opererer som en bedrift innenfor bedriften istedenfor å operere som en fjern, avkoplet og isolert del av organisasjonen (Human Resource Management, Winter 2008, Vol 47, Pp. 829-850). De mener blant annet at en vellykket HR-strategi ligger forankret i



organisasjonens strategier og visjoner om å nå organisasjonens overordnede mål. De uttrykker følgende:

*“[...] As such, like any business, HR departments (and other staff groups) must have a vision or strategy that defines where they are headed, a set of goals (objectives, outcomes, or deliverables) that focus the priorities for the work and investments essential to carrying out this vision, and an organization structure that allows HR to accomplish these goals”* (Human Resource Management, Winter 2008, Vol 47, Pp. 829-850).

Kuvaas og Andersen forklarer at det finnes flere årsaker til avstanden mellom organisasjoners uttalte og anvendte HR-strategier:

*«Det er flere grunner til det store spriket mellom idealer og realiteter på HR-området. For det første er forutsetningene for den rasjonelle designtenkningen urealistiske. De strategiske valgene gir sjelden direkte eller åpenbare føringer for en organisasjons HR-strategi, og i den grad de gjør det, finnes det ingen enkle oppskrifter som sikrer at slike strategiske hensyn blir ivaretatt. For det andre tar organisasjoner i praksis ikke behovet for en overordnet HR-strategi alvorlig. Det kan ha sammenheng med at det ikke er så lett å forstå hva en slik HR-strategi kunne eller burde inneholde»* (Kuvaas & Andersen, 2009).

En metaanalyse av 92 studier, av til sammen mer enn 19 000 organisasjoner (Combs, Liu, Hall og Ketchen 2006) viser at myk HR, også kalt forpliktelsesbasert HR, med høy investering i organisasjonenes ansatte gir bedre organisatoriske resultater enn kontrollbasert- eller økonomisk basert HR, uavhengig av hva slags strategi organisasjonen har (Kuvaas & Dysvik, s. 2 Magma). Studiet til Kuvaas og Dysvik har tatt utgangspunkt i Ulrich og Brockbank's dominerende rollesett (2005) for å illustrere rollesettene mulige bidrag til utvikling og verdiskaping i deres data fra informanter. Det dominerende rollesettet, eller idealmodellene i HR-roller som Ulrich og Brockbank identifiserer er: 1) strategisk partner og endringsagent, 2) funksjonell ekspert, og 3) ansattes advokat og humankapitalutvikler (Kuvaas & Dysvik, 2012:219).

### **3.3.1 Strategisk partner**

Kravet som ligger i rollen som strategisk partner og endringsagent er at HR kan støtte opp om å nå organisasjonens overordnede mål og til å implementere organisasjonens strategi. I praksis manifesterer dette seg gjennom at HR-ledere er en del av toppledergruppen og bidrar med ekspertise innen områdene «mennesker og organisasjon», parallelt med at de har forretningsinnsikt til å bistå i arbeidet med strategiutvikling. I tillegg bidrar strategisk partner og endringsagent til at HR-leder sikrer systemintegrasjon med utgangspunkt i koordinerte og internt konsistente HR-aktiviteter, i tillegg til å bidra i strategiske endringsprosesser (Kuvaas & Dysvik, 2012:219). I studiet utført av Kuvaas og Andersen (2009) fant de at selv om informanter opplevde at HR-strategier på høyere nivå var viktig, var det i realitet sjeldent og vanskelig å få til og derav nokså fraværende. Forskerne påpeker at selv om den normative litteraturen omhandler strategisk HR, viser virkeligheten i flere tilfeller at HR-ledere sjelden sitter i toppledergrupper. Realiteten er ofte at HR-ledere blir fanget opp av operative og daglige arbeidsoppgaver. I forlengelsen av dette har forskerne også funnet frem til at HR-ledere også har utydelige oppfatninger over hva det innebærer å spille en strategisk rolle. Forskerne fant også at alle ti informanter gav uttrykk for at fragmenterte HR-strategi var vanlig, som kunne identifiseres gjennom manglende innflytelse og ressurser samt betydningen av å måtte benytte nødvendige ad hoc-roller.

En HR-leder kan, i rollen som strategisk partner, bidra til implementering av system i form av koordinerte og internt konsistente aktiviteter. I Kuvaas og Andersen's studie fremstår rekruttering som avgjørende for de fleste organisasjoner hvor HR-representanter i sterk grad er delaktig i rekrutteringsprosessen. Her har HR en tydelig strategisk rolle, men kun innenfor enkeltvis HR-tiltak som har strategisk betydning på aktuelle tidspunkt. HR spiller også en viktig rolle i strategiske endringsprosesser. De fant videre frem til at selv om informantene gav uttrykk for at de hadde viktige roller i HR-prosesser, var bildet mer komplekst hva angikk koordinerte og internt konsistente HR-aktiviteter. Forskerne observerte at informantenes identifisering av behov og vurdering av ulike HR-tiltak var varierende når det gjaldt kvalitet og systematikk. Denne observasjonen underbygget informantenes egne utsagn om fragmenterte HR-strategier som ikke hadde noen helhetlig tilnærming til organisasjonens strategi eller overordnede HR-mål (Kuvaas og Dysvik, 2012).

I Kuvaas og Andersen's studie fant de også at deres informanter hadde innskrenkende refleksjoner angående forholdet mellom HR-tiltak og behovet for internt konsistente aktiviteter. Informantene tenderte til å være mer fokusert på konsistens av HR-tiltak, som til eksempel å overholde lover og regler, og å ha orden og forutsigbarhet. De observerte at det i tillegg var få tegn til en helhetlig HR-strategi eller en HR-plan, eller sentrale suksesskriterier for organisasjonenes HR-funksjoner. Forskerne fant også frem til at lederne hadde tydelige begrunnelser for behov av HR-tiltak, men viste begrenset kunnskap om de ulike HR-tiltaks effektivitet. Informantene hadde for eksempel liten kunnskap om medarbeidersamtalene virkelig var hensiktsmessig og bidro til noe, men de hadde sterke argumenter for hvorfor de gjennomførte medarbeidersamtaler (2012:219-220).

Kuvaas og Dysvik gir noen forklaringer til hvorfor HR-strategier i organisasjoner i deres forskning er manglende eller fragmenterte. En av årsakene til dette er blant annet at konsulenter tilbyr delløsninger. Den andre årsaken, ifølge forskerne, er at HR-ansvarlige mangler tilstrekkelige ressurser og innflytelse i organisasjonens HR-praksis. Den tredje årsaken er at HR-ledere i stor grad daglig må håndtere nødvendige og viktige «ad hoc-roller».

Kuvass og Dysvik begrunner at utydelige HR-strategier leder til uklare og til dels motstridende føringer for HR-arbeidet. Dette igjen kan lede til grunnlaget for motstridende og forvirrende signaler om organisasjonens HR-aktivitet. Slike eksempler om forvirrende signaler kan være usikker jobbmulighet eller karrieremuligheter, men høy investering i utvikling og trening. Dette kan videre lede til at HR-ansvarlige og HR får et dårlig rykte i organisasjonen, hvor HR i stab føler at de ikke strekker til. Forskerne gir derimot forslag til løsninger på problemet. De uttrykker at:

*«Friskmelding av HR-medarbeiderne gjelder imidlertid ikke strategisk HR som et internt konsistent sett av HR-aktiviteter. HR som system bør kunne ha potensial til å være større enn summen av delene eller HR-aktivitetene. Nettopp her bør HR besitte mer ekspertise om hvordan ulike HR-aktiviteter virker på målgruppen- medarbeiderne- og hvordan internt konsistent HR kan bidra til å utvikle konkurransedyktige organisasjoner på en måte som sjeldent forstås av ledere med bakgrunn innenfor for eksempel finans, ingeniørfag og markedsføring» (Kuvaas og Andersen, 2009).*

### ***3.3.2 Funksjonell ekspert***

Ulrich og Brockbank (2005) påpeker at kravet i rollen som funksjonellekspert er veldig viktig. De uttrykker blant annet at en organisasjon med dens HR-avdeling uten solid ekspertkunnskap om mennesker og hvordan HR-strategier og HR-aktiviteter virker, resulterer i at organisasjonens HR-strategi kretser rundt etter beste praksis uten noen gang å finne den og identifisere den. Ulrich og Brockbank fremhever i tillegg at ekspertise innebærer og krever en spesialisering og i stor grad spesialistutdanning. I Kuvaas og Andersen's utvalg fant de at HR-ledere innehar ekspertise innenfor HRM, arbeidsrelevant jus og rekruttering, men i mindre grad evidensbasert kunnskap om menneskers holdninger, motivasjon og atferd. Forskerne uttrykket det som ironisk at HR-personale innehar mye boklig og praktisk kunnskap fra blant annet lønnsforhandlinger, men innehar overraskende lite kunnskap om ulike belønningssystemers påvirkning på ansatts motivasjon, holdning og atferd. Denne kunnskapen er viktig i jobben med å anslå effekter av enkelttiltak og særlig i jobben med å vurdere om tiltakene er internt konsistente eller ikke. I organisasjoner uten slik kunnskap er det derfor ikke overraskende at HR i første omgang spiller en administrativ rolle (Kuvaas & Andersen, 2009). I tillegg så fant forskerne frem til at HR-aktivitetene i liten grad var understøttet av lokale forutsetninger og behov. Personlige favoritter blant sentrale HR-ledere som imitasjon, benchmarking og leverandørpåvirkning fra for eksempel konsulenter fremsto som viktigere premissleverandør for HR-tiltak fremfor grundige analyser om organisasjonens lokale behov, formål og effekter av HR-tiltak (Kuvaas og Dysvik, 2012:220).

### ***3.3.3 Ansattes talsmann og humankapitalutvikler***

Kravet som ligger i rollen som de ansattes talsmann og humankapitalutvikler ligger nært knyttet opp til hverandre. Rollene reflekterer over hvordan relasjoner spiller inn i organisasjonens HR-arbeid for å kunne utvikle god kommunikasjon og gjensidig forståelse, noe som moderne organisasjonsforskning er forankret i. Denne rollen innebærer også å bry seg om de ansatte, at de blir hørt og at forespørsler og ønsker de har blir respondert. Denne rollen understreker Ulrich og Brockbank er en meget sentral HR-rolle og en forutsetning for treffsikre og aktive tiltak for utvikling på organisasjon og individnivå. For å kunne inneha rollekombinasjonene som de ansattes talsmann og humankapitalutvikler krever det at HR-ledere er i stand til å observere og tolke virkeligheten slik medarbeiderne gjør, samtidig som de er i stand til å være en strategisk partner for toppledelsen (Kuvaas og Dysvik, 2012:220). Informantene i Kuvaas og Andersen's studie opplevde at de fylte denne rollen som HR-leder på en aktiv måte, og at ad-hoc preget og

etterspørselsstyrt HR i forbindelse med som for eksempel rådgivning, konfliktløsning og rollen som samtalepartner i utfordrende situasjoner var nødvendig og viktig, til tross for at det kunne oppleves som å være til hinder i arbeidet med mer strategisk HR. Forskerne fant også frem til at samtlige informanter opplevde at de hadde viktige roller som humankapitalutvikler i alle nivåer i organisasjonen som blant annet kunne være faglig og personlig utvikling, kulturpåvirkning og organisasjonsutvikling, i tillegg til at det var en bred enighet blant informantene om at de var opptatt av at ledere på de ulike nivåene ivaretok sine lederroller (Kuvaas og Dysvik, 2012:220).

Kuvaas og Andersen påpeker at rollen som formell representant for arbeidsgiver i faktorer som til eksempel lønnsforhandlinger er en viktig funksjon. Flere av deres informanter nevnte faktorer som kunne dempe spenningen mellom felles identitet og det opplevde interessefellesskap på en side, og konflikter relatert til arbeidsforhold, rettigheter og lønn på den andre siden. Forhold som gikk under interessefellesskap, og angikk gode utviklings og lønnsforhold til ansatte, var til eksempel etterspørsel etter høyt utdannet og viktig arbeidskraft. I kompetansetunge organisasjoner ville yrkeslojalitet, fagidentitet og lignende bidra til interessefellesskapet og dempe spenninger mellom ledelse og ansatte. Nesten alle av deres informanter fremhevet betydningen av å ha godt samarbeid med fagforeninger (Kuvaas & Andersen, 2009).

Sagt på en annen måte, rollen som humankapitalutvikler innebærer at HR har et særdeles ansvar for utvikling av organisasjonens ansatte. I denne rollen ligger faglig og personlig utvikling, bygging av kultur og utvikling av organisasjon. Mange HR-ledere, ifølge Kuvaas og Dysvik, opplever et ansvar for at lederrollen skal tas på alvor og et ansvar for hvordan HR-rollen forvaltes og utøves av organisasjonens mellomledere. Informantene deres gav uttrykk for at de selv opplevde å fylle rollen som de ansattes talsmann og humankapitalutvikler best, og forskerne begrunner dette med at det trolig henger sammen med at rollen er etterspørselsstyrt og dekker de faktiske behovene i organisasjonen. Disse rollene til sammen gir grobunn for en realistisk og fornuftig bilde av organisasjonen og dens mennesker i større grad enn hva praktiske erfaringer HR-folk innehar. Gjennom vektlegging på kommunikasjon og relasjonsbygging, bidrar HR-ansatte som viktige informasjonskilder og sammenbinding av kunnskaper og synspunkter i en hverdag som i realiteten er oppsplittet (Kuvaas & Andersen, 2009).

### **3.4 HR-undersøkelse fra 2014:**

I HR-undersøkelsen som ble utført i 2014 (HR Norge & Young, 2014) hadde den flere funn som støtter opp om Kuvaas og Dysviks betraktninger om fragmenterte HR-strategier. Undersøkelsen peker på at det stilles høyere krav til fleksibilitet og effektivitet i organisasjoner i dag. Det står blant annet at:

«[...] kravene når det gjelder HR er ikke annerledes. HRs rolle i virksomheten kan anses å være å tiltrekke, utvikle, beholde, og mobilisere organisasjonens humankapital for de strategiske retningene» ((Tarique og Schuler, 2010)) (HRNorge & Young, 2014:3).

Funnene i HR-undersøkelsen 2014, viser at det er avstander mellom HR-avdeling og HR-ledere hva angår ambisjon og retning for hvordan organisasjonen best kan nå sine mål. Undersøkelsen viser at flere HR-ledere og HR-medarbeidere dras mellom strategiske og administrative arbeidsoppgaver. Undersøkelsen viser at dersom HR skal få tillit til å satse på strategiske HR-områder, er det viktig å fylle tomrommet mellom administrative områder hvor den gamle kompetansen befinner seg, med strategiske områder hvor den nye kompetansen ligger.

I kapittel 6 vil Ulrich og Brochbank's dominerende rollesett og Kuvaas og Dysvik's studie bli sammenliknet med empirien i denne mastergradsavhandlingen. Hensikten med å bruke Ulrich og Brochbank's dominerende rollesett i analyse av funn er begrunnet i at jeg anser denne modellen som en relevant og aktuell modell å ta i bruk for å illustrere og tolke hvordan HR-strategiene til UiN oppfattes og anvendes av respondentene i studiet.

## **4. Metode og design**

I denne studien er det valgt en empirisk forskningsmetode der det er undersøkt sammenhengen mellom uttalte og anvendte HR-strategier ved UiN. Befring forklarer i hans bok *Forskningsmetode med etikk og statistikk* at empirisk forskning i første omgang handler om primærdata som samles inn gjennom intervju, spørreskjema eller observasjon (2007:29). Med bakgrunn i masteroppgavens tema og problemstilling har jeg valgt en kvalitativ metode med

semistrukturerte intervju av HR-direktør, Universitetsdirektør, HR-ledere (to dekaner ved dette universitetet) og to tillitsvalgte tilhørende to forskjellige fagforbund. Ettersom jeg skal undersøke sammenhengen mellom uttalte og anvendte HR-strategier, og utfordringer informantene kan møte i dette arbeidet, fant jeg det fornuftig å ha en fenomenologisk tilnærming hvor jeg utfører feltintervju. Asbjørn Johannessen forklarer at en kvalitativ design med fenomenologisk tilnærming betyr «å utforske og beskrive mennesker og deres erfaringer med, og forståelse av, et fenomen» (2010:82). Johannessen m. fl. forteller videre at nøkkelordet i en slik studie er *mening*, fordi forskeren søker etter mening med informantenes handlinger og ytringer sett gjennom deres perspektiv. Det betyr at når forskeren tolker en handling eller et utsagn, må handlingen og utsagnene tolkes i lys av konteksten hvor den forekommer innenfor (2010:82). Gjennom en fenomenologisk tilnærming hvor jeg utfører feltintervju har jeg muligheten til å snakke med respondentene, gå dypt inn i tema og få virkelighetsinnblikk gjennom eksempler som de deler i intervjusituasjonen. For at feltintervjuene skulle være så autentisk som mulig, valgte jeg å intervju respondentene på deres arbeidsplass.

Jeg har støttet meg til Robert K. Yin's metode om å benytte teori som utgangspunkt for casestudier. Yin definerer casestudier som «[...] en empirisk undersøkelse som studerer et aktuelt fenomen i dets virkelige kontekst fordi grensene mellom fenomenet og konteksten er uklare» (2007:31). Yin opererer med fire designstrategier hvor forskeren avgrenser mellom *en analysenhet* hvor han deler dem opp mellom *enkeltcasedesign* og *flercasedesign*, eller *flere analyseenheter* hvor man har *enkeltcasedesign* eller *flercasedesign*. Denne studien vil følge designstrategien av enkeltcasedesign, fordi jeg undersøker en organisasjon med en forskingsavgrensning på flere analyseenheter, ettersom jeg intervjuer og får informasjon fra flere individer i samme organisasjon (Johannessen m.fl. 2010:88). Analysens oppbygging og modell vil følge Yin's analyseteknikk kalt «pattern matching», eller sammenlikning av mønster basert på empiri fra datamateriell, teori om HRM og Kuvass og Dysvik's studie om HR i organisasjoner. (Yin 2014:143). Begrunnelsen for valg av Yin's «pattern matching» modell i analysen er at jeg anser denne analysemetoden for å være en foretrukket teknikk ettersom empirien vil bli sammenliknet med tidligere forskning med hensikt om å finne felles mønster mellom denne casestudien og tidligere forskning om HR-strategier.

#### ***4.1 Forskningsdesign og fremgangsmåte***

Jeg fant det mest hensiktsmessig å velge en kvalitativ metodologisk tilnærming for å få dybdekunnskap om HR-strategiene innenfor organisasjonen og hvordan det jobbes med HR på de ulike nivåene på UiN.

Det ble valgt å utføre et oppsøkende intervju, hvor fem av seks intervjuer ble utført gjennom denne metoden. Det sjette, og siste intervjuet, ble utført på telefon ettersom informanten ble syk og ikke kunne møte meg på UiN. Vi valgte å utføre intervjuet på telefon ettersom vedkommende ønsket å utføre intervjuet til avtalt tidspunkt, selv om informanten var syk og hjemmeværende denne dagen.

I arbeidet med utformingen av spørsmålene til intervjuguiden var det flere utfordringer omkring spørsmålsformulering som det måtte tas stilling til. Blant annet måtte det utformes spørsmål som var klare og tydelige, slik at intervjueren ikke tolket spørsmålene på vegne av respondentene. Jeg måtte også påse at spørsmålene ikke var ledende. Det måtte også vurderes om alle HR-spørsmålene som skulle stilles passet til alle respondentene og om enkelte av spørsmålene krevde spesiell kunnskap og informasjon, som bare enkelte i deres stilling kunne besvare. Det ble derfor naturlig å dele opp intervjuguidene i 4 utgaver, hvorav en utgave var spørsmål som en HR-direktør hadde kunnskap og kompetanse til å besvare, en annen utgave for Universitetsdirektøren som fokuserte på HR fra et overordnet perspektiv, den tredje utgaven for HR-ledere (dekaner) som hadde kunnskap og kompetanse om HR- arbeid som utføres på fakultetene og den fjerde utgaven til tillitsvalgte i organisasjonen som hadde kunnskap og kompetanse til å besvare spørsmål som gjaldt HR-arbeid fra tillitsvalgtes ståsted. Etter råd fra veilederen, ble det i tillegg utformet to åpne spørsmål som gav rom for informantene til å ha egne og åpne betraktninger omkring organisasjonens omdømme og HR-strategier generelt i egen organisasjon. Valget om to åpne spørsmål til sist ville gi muligheten til å fange opp informantenes generelle betraktninger der de øvrige spørsmålene på intervjuguiden ikke kunne ha fanget dem opp.

Før jeg utførte intervjuene tok jeg kontakt med UiN gjennom å ringe informantene der jeg presenterte tema til masteroppgaven samt problemstilling. Da tidspunktene for intervjuene ble satt sendte jeg ut e-post til informantene med bekreftelse om intervjutidspunkt der det ble lagt ved informasjon om hvem jeg er, tema og problemstilling for oppgaven samt hensikten til at



jeg ønsket å snakke med dem. På telefonsamtalene og i e-postene informerte jeg om konfidensialitet og at informantenes navn skulle anonymiseres slik at deres identitet ikke fremkom i avhandlingen. Det var allerede avklart på forhånd med min veileder at jeg ikke ønsket å legge ved intervjuguiden i e-postene som jeg sendte ut til dem. Jeg besluttet dette for å øke sjansen for at metodene ble så like som mulig i hver av intervjuene når informantene ikke hadde mulighet til å forberede sine svar. Dersom intervjuguidene ble lagt som vedlegg i e-postene en uke i forveien kunne variablene i metode for eksempel være at noen av informantene fikk tid til å forberede sine svar til intervjuet, mens andre kanskje ikke tok seg tid til å forberede svar til spørsmålene. Ved å unnlate å levere ut spørsmålene i intervjuguiden fikk alle informanter presentert spørsmålene på samme vis.

Før informantene ble kontaktet ble det besluttet at jeg ikke skulle ta i bruk lydopptak på intervjuene, men istedenfor skrive ned svarene. Lydopptak ville vært en enklere løsning å ta i bruk fremfor å skrive ned informantenes svar, ettersom forskeren får tatt opp intervjuet i sin helhet. Men etter nøye vurderinger fant jeg frem til at ved å notere ned respondentenes svar, istedenfor å ta det opp gav det muligheten til en fri og åpen dialog hvor intervjueren kunne få ærlige og spontane svar fremfor svar som var konstruert og tilpasset intervjusituasjonen hvor respondentene ble tatt opp på lydbånd. Olav Dalland forklarer i hans bok *Metode og oppgaveskriving for studenter* at ved bruk av intervju som metode handler det om en mellommenneskelig situasjon hvor «*kunnskapen som innhentes, produseres gjennom den interpersonlige interaksjonen i intervjusamtalen*» (2007:143). Gjennom å ta i bruk en notatblokk og penn, fremfor en båndopptaker mener jeg her at det gis rom for å forsterke den mellommenneskelige intervjusituasjonen hvor intervjueren aktivt lytter til respondentene og noterer ned det som blir sagt, samtidig som informantene får tenkepauser underveis i påvente av intervjueren skal notere ned det som allerede er sagt. Dalland forklarer at man istedenfor å forsøke å redusere viktigheten den mellommenneskelige interaksjonen har, heller må ta det i bruk bevisst (2007:143). Valget jeg har tatt om ikke å bruke båndopptaker i intervjuene er tatt med bakgrunn i å forsterke den mellommenneskelige intervjusituasjonen hvor det gis rom for ærlige og spontane svar. I en intervjusituasjon hvor båndopptaker benyttes kan situasjonen oppleves som mer formell enn ved et intervju der man tar notater underveis. Det positive med å ta notater underveis i intervjuet fremfor å bruke lydbånd er at det tar noe lengre tid å skrive ned informantenes svar og åpner lettere opp for at informantene kan reflektere og utdype sine svar i påvente av at intervjueren skal bli ferdig med å notere ned det som allerede er sagt.

Intervjueren må også reflektere over hva informantene sier og få det notert ned fortløpende. Om noe av det informantene sier er uklart eller intervjueren trenger utdypende forklaringer, kommer det lettere frem i tolkningsprosessen av hva respondentene forteller når svarene nedfelles skriftlig umiddelbart etter at det er sagt.

#### **4.2 Utvalg**

I kvalitative studier er rekruttering av informanter gjort med klare mål. Dette fordi hensikten med kvalitative studier er å få mest mulig kunnskap om fenomenet man forsker på. Denne metoden kalles *purposeful sampling* (Patton 1990) eller *strategisk utvelgelse*. Strategisk utvelgelse vil si at forskeren tenker først igjennom hvilken målgruppe som må delta i studiet for å få samlet inn de nødvendige data. I andre omgang må forskeren velge ut mennesker fra målgruppen som blir deltakere til studiet (Johannessen m.fl, 2010:106).

For å kunne besvare problemstillingene til masteroppgaven var det viktig å velge ut en målgruppe fra UiN som kom fra ulike deler av organisasjonen med erfaring og kjennskap til HR-strategier i de ulike nivåene i organisasjonen. Målgruppen i studiet består av to toppledere (henholdsvis HR-direktør og universitetsdirektør) med erfaring og kunnskap om HR og personalpolitikk i organisasjonen, to HR-ledere som er dekaner med personalansvar på sine fakulteter og to tillitsvalgte.

#### **4.3 Utfordringer og dilemmaer**

En av utfordringene som jeg stod ovenfor var blant annet å få gjennomført intervjuene fortløpende og innenfor et gitt tidspunkt. På UiN ble tre av seks intervjuer tatt i løpet av to dager. Det fjerde intervjuet var en utfordring å få på plass. HR-direktøren som allerede hadde samtykket til intervju viste seg vanskelig å treffe på telefon for å fastsette intervjutidspunkt. Det ble gjort flere forsøk over en periode på to måneder før HR-direktøren tok kontakt med meg og fastsatte tidspunkt for intervju. Det femte og sjette intervjuet ble utført på UiN på samme dag. Men, det siste intervjuet, som nevnt tidligere, måtte tas over telefon fordi informanten var syk og ikke på jobb denne dagen. Dette resulterte i at intervjuet ble utført i en annen metode enn opprinnelig planlagt. Jeg gjorde noen vurderinger før telefonintervjuet ble gjennomført. Jeg var blant annet oppmerksom på at i en telefonintervju ville jeg ikke ha muligheten til å tolke kroppsspråk og eventuell informasjon som oppfattes og tolkes i interaksjon ansikt til ansikt. For

å skape minst mulig forskjell mellom telefonintervjuet og de øvrige intervjuene, snakket vi om disse utfordringene på forhånd, slik at eventuelle misforståelser eller usikkerhet om hva som ble sagt kunne utdypes og forklares nærmere.

#### **4.4 Innsamling av data**

Datamateriell for studien består av primær- og sekundærdata. Befring (2007) forklarer primærdata eller primærempiri som:

*«[...] data eller informasjon som blir samla med det primærformål å danne analysegrunnlag i ei undersøking. For å få tak i primærempiri kan vi vurdere å bruke enten observasjon (av og til kalla klinisk vurdering), intervju eller eit standardisert sjølvinstruerande spørreskjema» (2007:119).*

Befring (2007) forklarer sekundærdata som *«informasjonar som er innsamla og ofte systematisert med tanke på forskjellige formål»*. Eksempler på sekundær data kan være, som Befring selv eksemplifiserer:

*«[...]informasjonen frå klasseprotokollar, spesialpedagogiske eller skolepsykologiske journalar, protokollar og arkiv innanfor den institusjonen eller etaten som forvaltar vårt forskningsområde» (2007:119-120).*

Befring forklarer at en kvantitativ empirisk forskningsmetode tar sikte på å kartlegge, beskrive, analysere og forklare gjennom å identifisere og uttrykke problemområdet med variabler og kvantitative størrelser. Ved å velge kvalitativ forskning fremfor en kvantitativ art, får forskeren datasett med informantenes meninger, forståelse, holdninger og intensjoner om organisasjonens HR-strategier. Befring forteller at slik data ofte bygger på verbale uttrykk, uformelle samtaler og deltagende observasjoner (2007:29). Hovedtrekkene i kvalitativ forskning ligger i arbeidet med ord, eller det Befring kaller for *frie ytringsformer*, fremfor tallmateriale (2007:37).

Fremgangsmåten som er brukt for innhenting av primærdata og sekundærdata, har vært gjennom intervju av HR-direktør, Universitetsdirektør, HR-ledere og tillitsvalgte ved UiN. Jeg har i tillegg til dette innhentet følgende dokumenter: *Personalpolitikk for Universitetet i Nordland 2014-2018* og *Overordnet strategiplan for Universitetet i Nordland (2012-2016)*, Disse dokumenter har jeg benyttet som sekundær datamateriell.

#### **4.5 Redegjørelse av teori og begrunnelse for valg**

Av relevant teori om HRM har jeg støttet meg til blant annet Legge (2005) og Kuvaas og Dysvik's (2008) beskrivelse av frembruddet av HRM og utviklingen av myk og hard HR. De ulike definisjonene og perspektivene på HRM har jeg hentet fra Guest (1987), Mikkelsen og Laurdal (2014), og Legge (2005). Disse teoriene er valgt med bakgrunn i at de er valide og aktuelle å ta i bruk som perspektiver og fortolkningsgrunnlag når vi studerer HR-strategier. Av relevant teori om strategisk HR har jeg støttet meg til Mikkelsen og Laurdal (2011) og Kuvaas og Dysvik (2012) fordi de gir gode beskrivelser og forklaringer til hvordan strategisk HR som prosess kan knytte sammen organisasjonsstrategi og HRM-strategier. Deres teorier er aktuelle å støtte seg til når man skal undersøke strategisk HR i norske organisasjoner.

Av relevante HR-studier som er utført tidligere har jeg blant annet støttet meg til Kuvaas og Andersen's studie av HR-aktiviteter i ti organisasjoner. Deler av studien har de publisert i artikkelen *Heroisk HR-pragmatisk pragmatikere* (2009), samt i Kuvaas og Dysvik's bok *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser* (2012). Jeg valgte også å ta utgangspunkt i Ulrich og Brochbank's dominerende rollesett. En av årsakene til dette var at Kuvaas og Andersen benyttet seg av disse teoriene i deres studie. Jeg besluttet å gjøre det samme fordi jeg tenkte at jeg derav kunne få undersøkt UiN's HR-strategier fra noe av de samme perspektivene og teorigrunnlagene som Kuvaas og Andersen hadde valgt.

I analysedelen ble empirien sammenliknet med Ulrich og Brochbank's dominerende rollesett og Kuvaas og Andersen's studie. Jeg ønsket også å bruke Ulrich og Brochbank's dominerende rollesett i analysen fordi jeg anså denne modellen som et interessant perspektiv å undersøke HR-strategier fra. I tillegg anså jeg deres rollesett som en relevant og aktuell modell å ta i bruk for å illustrere og tolke hvordan HR-strategiene til UiN kan fungere i praksis med forankring i

teori. Brochbank og Ulrich's dominerende rollesett var ikke nødvendigvis helt uproblematisk og lett gjennomførbart, noe jeg har drøftet i analysen. Denne modellen ble drøftet med utgangspunkt i informantenes beskrivelser av organisasjonens HR-praksis. Kuvaas og Andersen's forskning anså jeg aktuell å ta i bruk i denne studien, fordi resultatene i deres studier hadde flere likhetstrekk med resultatene i denne studien, noe jeg har trukket frem i analysen.

#### ***4.6 Kategorisering av data og analyse***

Datamaterialet er kategorisert og analysert gjennom tre faser, hvor jeg i første fase renskrev notatene rett i etterkant av gjennomførte intervju. En del av besvarelsene ble også skrevet ned som direkte sitat underveis i intervjuet. Etter at intervjuene var gjennomført og datamaterialet var renskrevet, ble datasettet sortert etter rekkefølgen av spørsmålene i intervjuguiden og videre kategorisert i tema i henhold til forskningsspørsmålene. I datamaterialet så jeg etter likheter og forskjeller i informantenes tilbakemeldinger og sorterte datamaterialet etter hva jeg anså som de viktigste funnene. Datamateriale som ble kategoriserte ble sortert inn under hver av forskningsspørsmålene. Med utgangspunkt i de viktigste funnene belyste jeg datasettet med teorier som ble presentert i kapittel 3. Videre så sammenliknet jeg de viktigste funnene i mine data opp mot funnene til Kuvaas og Andersen's studie (2009).

#### ***4.7 Reliabilitet og validitet***

For at den empiriske forskningen skal være pålitelig og være av verdi, er det viktig at forskeren har et troverdig og relevant informasjonsgrunnlag. Kildene og dataene som er samlet inn til studiet er valgt ut med bakgrunn i primærdata som er hentet inn fra målgruppen som ble intervjuet. Dette er informanter med direkte erfaringer og kunnskaper til HR-strategier som utføres på deres nivå i organisasjonen. Sekundærdata er hentet inn fra dokumenter om HR-strategier, som jeg nevnte ovenfor i kapittel 4.4. Dataens validitet ligger i utvalget av målgruppe og innsamlingen av data. Spørsmålene i intervjuguiden er plukket ut med bakgrunn i hva problemstillingene er, hva jeg mener er relevante spørsmål som gir relevante og valide data til å kunne besvare problemstillingene i studiet.

Metoden som er valgt for studiet har noen begrensninger. Ettersom det er valgt en kvalitativ metode med utgangspunkt i intervju av et lite utvalg informanter, kan studiet alene ikke

generalisere funn. Begrensningen ligger i at undersøkelsen som er utført bare er et lite utsnitt av respondenter som er toppledere, mellomledere og tillitsvalgte i en organisasjon, og funnene i studiet har sin gyldighet i denne enkeltstående casen. Det må likevel nevnes at ettersom jeg har valgt å bruke Yin's «pattern matching» teknikk i analysen kan likheter mellom studiens empiri og funn i tidligere forskning om HR-strategier, bidra til å forsterke resultatet i denne studien gjennom det Yin refererer som «internal validity» (2014:143). Selv om studiet har sin gyldighet i denne enkeltstående casen ligger den interne validiteten i studien at det eksisterer et felles mønster mellom masteravhandlingens empiri og Kuvaas og Andersen's forskning (2009) om HR-strategier.

Styrken i datasettet mitt er at jeg har hentet inn informanter som er toppledere, mellomledere og tillitsvalgte i organisasjonen. Selv om utvalget er begrenset med bare seks personer, har jeg lagt vekt på å innhente informanter som jeg anså var viktige å intervju for å undersøke UIN's uttalte og anvendte HR-strategier. Svakheten i datamaterialet mitt er, som nevnt, et begrenset utvalg av informanter.

#### ***4.8 Forskningsetikk***

I enhver studie hvor det forskes på mennesker, følger etiske implikasjoner (E.L. Everett & I. Furuseth, 2014:136). De to viktigste etiske sidene knyttet til bruk av mennesker i forskning er at deltakerne gir sitt informerte samtykke og at deltakerne ikke blir skadelidende som følge av deres deltakelse i studiet (Hart 2008:277-311; Rudestam og Newton 2007:275-292).

Videre så må forskeren opplyse at informantens identitet blir holdt skjult av forskeren. I studier som denne, hvor jeg undersøker en organisasjon der informantene innehar synlige posisjoner og stillinger, er det særdeles viktig at informantene får eksplisitt informasjon om at deres stilling i organisasjonen, som også vil fremkomme i intervjuene, vil kunne lede til at deres identitet ikke forblir fullstendig anonyme i undersøkelsen. Alle informanter ble gjort kjent med dette og fikk også informasjon om at data som ble brukt ville gjøres tilgjengelig i masteroppgaven (E.L. Everett & I. Furuseth, 2014:137).

#### ***4.9 Min forskerrolle***

Til daglig er jeg tilsatt som lærer ved Polarsirkelen videregående skole. Av ledererfaring så har jeg vært fagkoordinator og fagansvarlig for engelskfaget i FYR-prosjektet (Fellesfag, yrkesretting og relevans) for Nordland Fylkeskommune. Jeg har ingen direkte erfaring med HR og personalarbeid, annet enn gjennom å være fagkoordinator og lede en arbeidsgruppe med lærere på omkring 14 stykker i deres prosjektarbeid på deres respektive skoler i Nordland Fylkeskommune. Jeg har heller ingen erfaring med eller forkunnskaper om HR-strategiene ved Universitetet i Nordland. Mitt ståsted som forsker i denne sammenhengen vil være nokså nøytral og upreget av forkunnskap og forhåndsantakelser om organisasjonen som undersøkes. For å motvirke farene for at mine manglende HR-erfaringer skal prege tolkningen, gyldigheten og påliteligheten i forskningsarbeidet med å undersøke utfordringer som universitetet har i HR-arbeidet, har jeg støttet meg aktivt til teori og litteratur om HRM og ulike studier om HR-strategier i analysen av data. Jeg har i tillegg en veileder som påser at undersøkelsen følges etter gjeldende normer og standarder.

### **5. Empiri: Funn i organisasjonen**

I dette kapittelet presenteres data som er innsamlet gjennom intervjuer av seks informanter ved Universitetet i Nordland. Dataene som presenteres her er sortert etter rekkefølgen av spørsmålene i intervjuguiden og videre kategorisert i tema i henhold til forskningsspørsmålene:

- Hva kjennetegner HR-strategiene til Universitetet i Nordland?
- Hvordan praktiseres HR-strategiene ved UiN og hvilke utfordringer kan toppledere, mellomledere og tillitsvalgte møte i dette arbeidet?

Analyse av case er beskrevet i kapittel 6.

#### ***5.1 Hva kjennetegner HR-strategiene til Universitetet i Nordland?***

Hovedtemaet som intervjuene fokuserer på er organisasjonens HR-strategi. Spørsmålet ovenfor har til hensikt at informantene identifiserer organisasjonens HR-strategier og forklarer hva de tenker om intensjonen bak å ha definerte HR strategier. For å få et helhetlig bilde av hva som kjennetegner HR-strategiene til UiN ble tillitsvalgte og dekanene også spurt om hvilke

forventninger de har til at toppledelsen ivaretar sitt ansvar for HR-politikken som føres i organisasjonen. Likeledes ble HR-direktøren og universitetsdirektøren spurt om hvilke forventninger de har til at dekaner og tillitsvalgte ivaretar sitt ansvar for HR-politikken som føres i organisasjonen.

På spørsmål om hva som kjennetegner HR-strategiene til UiN kommer det frem under intervju at organisasjonen ikke bruker begrepet HRM gjennomgående. En av de tillitsvalgte uttrykker følgende: «*HRM brukes ikke som et begrep internt her. Som tillitsvalgt har jeg fått dette begrepet presentert gjennom kurser*». HR-direktøren svarer dette: «*Vi kaller det ikke HR, vi kaller det forvaltning*». Informantene har mange forklaringer og eksempler på hva HRM og personalledelse handler om. Felles for alle besvarelsene er at HRM handler om personalforvaltning, om å ta vare på ansatte og betjene studenter og at HRM dreier seg om strategisk tenkning og bemanningsplaner som følges opp.

Gjennom intervjuene kommer det også frem at UiN ikke har overordnede HR-strategier. Dekanene og tillitsvalgte forklarer at UiN ikke har HR-strategier, men en personalpolitisk plan hvor de har ansettelsesstrategier, en lønnsplan og ansettelse etter akademiske regler. Dekan B uttrykker følgende om UiN's HR-strategi: «*vår organisasjon har ikke HR-strategier. Bare dokumenter angående lønn, likestilling og liknende. Vi har ingen overordnet strategi*». Organisasjonen har, ifølge dekanene, strategier for vernerunder, arbeidsmiljøutvalgsmøter og medarbeidersamtaler. Tillitsvalgte beskriver den personalpolitiske planen til å være utdaterte dokumenter og refererer til den som «*nokså gammeldags*».

HR-direktøren bekrefter de øvrige informanters uttalelser om at UiN ikke har utarbeidet en HR-strategi. Han gir følgende begrunnelse for dette: «*Vi har vært driftsorientert og forvaltningsorientert og i mindre grad premissleverandør for strategi*». På spørsmål om hva som kjennetegner HR-strategiene til UiN uttrykker HR-direktøren at de har overordnede strategier. HR-direktøren opplyser at HR- som begrep ikke brukes gjennomgående og systematisk i organisasjonen. Han forklarer at de ikke kaller det for HR, men at de kaller det forvaltning.



## **Forventninger tillitsvalgte og dekaner har til toppledelsen og organisasjonens HR-politikk:**

Informantene uttrykker en forventning om at HR-praksisen som føres på UiN gjennomføres likt gjennom hele organisasjonen. Det ligger også en forventning blant informantene at UiN's toppledelse viser interesse for HR-strategier og støtter opp om organisasjonens HR-praksis. Begge dekaner forteller at de ønsker mer støtte fra toppledelsen i deres HR-arbeid og et sterkere samhold mellom toppledelsen og dekaner der organisasjonens HR-strategier er satt på plass og går på tvers av fakultetene.

Dekan A uttrykker at toppledelsen er for fjerne. På spørsmål om hvordan dette påvirker dekanens HR-arbeid i det daglige uttrykker han at dekaner som ledere med mange ansatte får for lite service, at de får for lite støtte og at de er mye forlatt på egenhånd. Dekan A uttrykker at det er for lite av det kollegiale samspillet. Han forteller at han ofte får tredd ned på seg ting som skjer ovenfra og legger til at det er vanskelig å se hvor beslutningene fattes. Han føyer til at det skapes vanskeligheter for han å være tydelig og lojal i forhold til organisasjonen. Dette mener han er uheldig for samholdet på tvers av fakultetene. Dekan A presiserer at samholdet må skapes, at det må være en samkjøring mellom rektor og dekaner. Dette mener han at HR får lide for. Han beskriver at det er mye misnøye på andre fakulteter og mer misnøye mellom ansatte. Informanten forklarer at lovene og reglene er likt for alle fakulteter, men det burde praktiseres på lik måte. Dekanen opplyser at HR-strategiene håndteres forskjellig og uttrykker følgende: *«Vi dekaner burde ha snakket om dette, slik at vi lærte av hverandres erfaringer og spilte hverandre god gjennom dialog mellom dekan og HR».*

Dekan B forklarer at han forventer at rektor både er interessert i HR-arbeidet og det som gjøres ute i fakultetene. For kompetanseorganisasjonen forventer dekanen at ledelsen bruker tid på de ansatte. Dekanen uttrykker en forventning om at rektor har god strategi og at man har gode HR-strategier for virksomheten. Dekanen uttrykker at: *«Det er viktig å ha retningslinjene på plass».* Informanten forklarer at det er viktig at man blir enig om hvordan man vil ha det på UiN og det går blant annet på saker som medarbeidersamtaler, oppfølgingsavtaler, kalkulering av timer til undervisning, forskning og administrasjon, i tillegg til å lede forskningsgruppen. Dekan B legger til at toppledelsen må være støttende. Han forteller følgende om hans forventning til toppledelsen om organisasjonens HR-politikk: *«[...] holdningen til HR-avdelingen [...] må være støttende og være en kvalitetssikrende støtte til fakultetene».*

Tillitsvalgt A forteller at HR-planene først må være i orden, for så å følges opp. Han forklarer at forespørsler også må følges opp. Informanten gir følgende beskrivelse for hvordan dette påvirker tillitsvalgtes HR-arbeid i det daglige:

*«Når jeg har sett gjennom referater fra drøftingsmøter så ser jeg at det aldri har blitt tatt opp i etterkant. Her er en case fra min side: Ved fylte 62 år så har du rett til seniordager. I personalhåndboka kan man lokalt få 6 flere seniordager. Jeg tok dette opp om at organisasjonen må ta dette opp og fatte et vedtak. Men, dette har de enda ikke tatt opp og nå er jeg nesten ferdig som tillitsvalgt. Vi bør ha et felles system for universitetet med tanke på forskningstid også videre. Men alt kokes bort i kål».*

Tillitsvalgte uttrykker at HR-politikken er hensiktsmessig når de blir fulgt. Han forteller følgende om organisasjonens HR-politikk:

*«Det er viktig med gjennomtenkte ting. At det for eksempel står noe om seniorpolitikk og at det for eksempel er fellesmøte med tillitsvalgte og ledere om politikken. [...] Det brukes mye tid på å lage planene, men de blir ikke alltid fulgt opp. Det blir ikke noe levende dokument».*

Tillitsvalgte legger også til at HR-strategiene kan forbedres gjennom bruk av enkeltcaser for at organisasjonen skal forbedres og lære av feil, slik at man kan forbedre systemene.

Tillitsvalgt B beskriver HR-direktøren og personalavdelingen som ryddig og er pålitelige på personalsaker. Han forklarer også at dersom fakulteter ønsker noe som strider med organisasjonens HR-politikk så sier HR-direktøren og personalavdelingen at man må følge retningslinjene. Han uttrykker at: *«Der er arbeidsgiver ryddig på dette nivået».*

### **Forventninger HR-direktør har til dekaner og tillitsvalgte:**

HR-direktøren uttrykker at han har en forventning om at dekaner gjør HR-arbeidet de er satt til å gjøre. Dette kan innebære å følge opp ansatte og personalarbeidet på fakultetene. Informanten legger til at han føler et ansvar om å legge til rette for dekanene om rutiner, strategier og retningslinjer. HR-direktøren legger til at dersom det ikke er tydelig i retningslinjer eller

strategier forventer han at dekanene gjør det som er mest hensiktsmessig. Han understreker at vedtatte strategier skal følges opp. Informanten legger til at han har ansvaret for at HR-strategiene skal følges opp og gi mening.

HR-direktøren forklarer at tillitsvalgte først og fremst skal være de ansattes representanter og skal ivareta deres rettigheter. Han understreker at tillitsvalgte har en annen rolle enn det han har fordi de har en arbeidstakerrolle mens han har en arbeidsgiverrolle. Begge har derimot et gjensidig ansvar. Han føyer til at når de skal skrive under på saker som angår personalpolitikk, så må vedtatte saker holdes. HR-direktøren beskriver tillitsvalgte for å være en vakthund og en trekkhund. Tillitsvalgte forplikter seg i forhold til avgjørelser som er tatt.

### **Universitetsdirektørens forventning til dekaner og tillitsvalgte:**

Universitetsdirektøren uttrykker en klar forventning om at dekaner skal være selvstendige ledere som er i stand til å finne løsningene selv. Forventninger han har til tillitsvalgte går på å ha en felles målforståelse, at han og tillitsvalgte har et konstruktivt syn på målforståelsen. Han gir følgende eksempel på målforståelse mellom toppledelsen og tillitsvalgte: *«Fusjonen med HiNE og HiNT har vært overraskende fordi tillitsvalgte har vist stor forståelse for utfordringer og grep som må gjøres»*

### **Forventninger tillitsvalgte har til dekanene:**

På spørsmål om hvilke forventninger tillitsvalgte har til dekaner forklarer informanten at dekanenes ivaretagelse av organisasjonens personalpolitikk har blitt bedre. Han legger til at tiltak som gjeninnføring av gavene til ansatte som hadde vært tilsatt i 25 år, er et tydelig og positivt tiltak som viser at dekanene er blitt flinkere til å ivareta personalpolitikken. At dekanene holder frokostmøter og informasjonsmøter, er også eksempler som tillitsvalgte fremhever som positive tiltak som dekanene er blitt flinkere på.

### **Forventninger dekanene har til tillitsvalgte:**

Dekan A forventer at tillitsvalgte setter seg inn i rammebetingelsene for organisasjonen. Han uttrykker videre at han forventer at de formidler til sine medlemmer hva som blir tatt opp på møtene og at de følger opp sine medlemmer. Dekanen forventer også at tillitsvalgte formidler

videre hvis noe er galt, gjøres på urimelig måte eller ikke kommer frem på ledergruppa i fakultetene. Dekan B uttrykker en forventning om at tillitsvalgte er kjent med organisasjonens HR-politikk. Dekanen uttrykker også en forventning om at tillitsvalgte er lojale når HR-strategier blir vedtatt. Informanten føyer til at han forventer at tillitsvalgte støtter opp om forandlingsprosesser i organisasjonen.

## ***5.2 Hvordan praktiseres HR-strategiene ved UiN og hvilke utfordringer kan toppledere, mellomledere og tillitsvalgte møte i dette arbeidet?***

For å få et innblikk i informantenes rolle i HR-arbeidet som gjøres i organisasjonen og hva deres daglige HR-oppgaver i forhold til andre arbeidsoppgaver bestod av, ble informantene stilt følgende tre spørsmål:

- Hva er din rolle som tillitsvalgt/dekan/HR-direktør og hva har du særskilt ansvar for i HR-arbeidet?
- Hva er din funksjon i innføring og oppfølging av HR-arbeidet?
- Hvilke utfordringer kan du møte i ditt HR-arbeid?

Disse spørsmålene er relevante å stille for å få en oversikt over hvordan HR-strategier praktiseres på de ulike nivåene på universitetet og hvordan uttalte HR-strategier anvendes i praksis.

### **Informantenes rolle og særskilt ansvar i HR-arbeidet:**

Samtlige av informantene gir tydelige beskrivelser av deres særskilte ansvar i HR-arbeidet.

Tillitsvalgtes forteller at han har ansvaret for å bistå i arbeidet med den personalpolitiske planen og passe på at den blir fulgt. Han understreker at arbeidet med UiNs personalpolitiske plan må fornyes og følges. Dekanene forklarer at de er faglige og administrative ansvarlige på sine respektive fakultet. Dekanene har tillegg ansvaret for økonomi, lønn og oppsigelser. Dekan A forklarer at overensstemmelsene for hele universitetet må følges. Dekan B forteller at han er sterkt involvert i ansettelsesprosessen, særlig på faglig side. Han legger til at han også har ansvaret for doktorgradskandidatene. Dekan B beskriver at han har mange roller. Han beskriver sin rolle i HR-arbeidet som følgende:

*«Jeg har en rolle i lønnsfastsettelse av folk og jeg fremsetter krav på lønnsjusteringer i forhandlinger. Jeg har også ansvar for medarbeidersamtaler. De som rapporterer til meg er fakultetsdirektøren og 3 forskningsledere».*

Dekanen legger til at han også har ansvaret for AMU- arbeids og miljøutvalget og er leder for forskningsutvalget. Han forklarer at han også er juridisk ansvarlig for HMS på fakultetet og har ansvaret for å rapportere til rektor.

På spørsmål om HR-direktørens rolle og særskilte ansvar i HR-arbeidet uttrykker han at han skal iverksette og hjelpe rektor på ulike områder. HR-direktøren forklarer at han blant annet har ansvar for felles regelverk og kvalitetssikring, i tillegg til å ha en rolle i ansettelsesprosesser. Han skal også påse at de følger regelverk. Han har ansvaret for å rapportere til Kunnskapsdepartementet og til rektor. HR-direktøren forklarer at det ligger litt kontroll i hans ledelsesarbeid og at han forvalter noen redskaper som dekaner kan ta i bruk. Det kan for eksempel være lederopplæring og hvordan ta det i bruk. Han legger til at dynamikken mellom stab, linje og stab kan være vanskelig og understreker at det er veldig viktig å få tillit hos ledere for å unngå konflikter.

Universitetsdirektørens forteller at hans særskilte ansvar i HR-arbeidet blant annet går ut på utvikling av HR-strategier. Han forteller at han tar del i kompetanseutviklingsplanen. Han forteller følgende: *«Jeg tar aktivt del i antall førstestillinger, hvor mye som settes på stipendiatene osv. [...] Jeg sitter i tilsettingsutvalget og skal følge hvordan vi når disse målene»*

### **Informantenes funksjon i innføring og oppfølging av HR-arbeidet:**

På spørsmål om informantenes funksjon i innføring og oppfølging av HR-arbeidet forklarer tillitsvalgte at deres arbeid blant annet handler om å avdekke enkeltsaker. Enkeltsakene kan gå på uenighet om ulike forhold som blant annet interne konflikter, omplassering eller oppsigelse. Begge dekanene forteller at de har det overordnede ansvaret for fakultetene. Dekan A beskriver hans HR-arbeid til å være ansvarlig for sykemeldinger og oppfølging av de som er sykemeldte. Begge dekaner forteller at de også har ansvaret for medarbeidersamtaler, rekruttering av ansatte og utlyse stillinger. Andre arbeidsoppgaver som dekan A uttrykker han har, er håndtering av

saker hvor fag blir nedlagt og ansatte får tilbud om andre fag de kan undervise i. Dekanen beskriver sin funksjon i innføring og oppfølging av HR-arbeid som å være den ansvarlig for å legge til rette for at ansatte får egenansvar under stor frihet. Han føyer til at HR-arbeid i forskning handler om forvaltning av frihet og hvordan man får ansatte til å disponere sin tid til forskning, noe som kan ha behov for å «møres». Dekanen forteller at dersom akademikerne ikke får publisert noe må de få noen runder med hjelp og veiledning. Dekan B beskriver hans funksjon i innføring og oppfølging av HR-arbeidet til å være den som er sluttansvarlig for arbeidet på fakultetet. Han legger til at hans rolle gjelder også å presentere HR for fakultetsstyret.

På spørsmål om HR-direktørens funksjon i innføring og oppfølging av HR-arbeidet forklarer han at han har direkte kontakt med dekaner og ledere i fellesadministrasjonen. Han forteller at han må sørge for å gjøre organisasjonens felles redskaper kjent og sikre seg at lederne kjenner til ulike prosesser som blant annet kan være internkontroll. HR-direktøren legger til: *«her skal man forvalte felles gjennomgående prosesser slik at lederne handler i tråd med dette»*. HR-direktøren beskriver HR-arbeidet i organisasjonen slik: *«Vi forholder oss til Statens personalhåndbok. Tillitsvalgte og jeg blir enige om hvordan vi praktiserer retningslinjene. Min jobb blir også at retningslinjene blir forstått og at praksisen blir slik. Dette er noe annet enn å skrive rutiner fordi det skal være i samsvar med det som står i dokumentene»*. Informanten beskriver denne jobben til å være vanskelig i en stor organisasjon.

Universitetsdirektøren forklarer at han er med på utvikling av HR-strategier, men er ikke med på implementering av den. Han forteller at det som fungerer godt får han tilbakemelding på og blir da stadfestet at dette er noe som UiN kan benytte videre. Universitetsdirektøren forteller videre at han er med på utviklingen av personalpolitiske planer og organisasjonen har blant annet en lønnspolitikk som støtter opp om deres personalpolitiske plan.

### **Utfordringer informantene møter i HR-arbeidet:**

Informantene gir uttrykk for ulike utfordringer de møter i deres HR-arbeid. De ulike utfordringene henger sammen med informantenes ulike stillinger i organisasjonen.

Tillitsvalgt A forteller at enkeltsaker for enkeltmedlemmene er krevende. Han forteller at han bruker en del tid på slikt arbeid hvor han jobber med å avdekke enkeltsaker. Tillitsvalgt A gir følgende beskrivelser av hans utfordringer med HR-praksis i organisasjonen:

*«Jeg merker noe at HR-strategier ikke er nedtegnet eller fulgt opp. Jeg har 6-7 enkeltcaser hvert år om folk som faller ut av jobben, omplasseres, oppsigelse eller interne konflikter. Noen saker som gå ut på uenighet om ting. [...] På andre plasser ber de gjerne tillitsvalgte med på møter, mens her kalles de inn 5-6 ledere i møter med ansatte uten tillitsvalgte. Det kan hende at det stod på innkallingsbrevet at de kunne ta med seg en tillitsvalgt. Men ledelsen burde ha bedt dem om å ta med seg en tillitsvalgt. [...] Men, det har blitt bedre etter hvert».*

Tillitsvalgte gir følgende eksempel på utfordringer han har opplevd i saker om oppsigelse: *«Det fungerer ikke så godt hvis noen holder på å falle ut av jobben. [...] Det har liksom ikke vært så mye å si opp, men mer folk som har falt ut».*

Dekan B uttrykker at det er ekstra krevende med så sterk oppsigelsesvern på universitetet. Han gir følgende beskrivelser av HR-avdelingens håndtering av krevende beslutninger i saker angående oppsigelser:

*«Det er en redsel i HR-avdelingen til å ta tøffe beslutninger og å si opp folk når det ikke går godt. Det er også krevende å ikke ha friheten til å belønne de som jobber godt. Vi har rigide systemer».*

Dekanen legger til at det kan for eksempel ta mellom 4-6 måneder for å godkjenne ekstra belønninger til ansatte og når ansatte har fått belønningen har de nesten glemt bort hvorfor de fikk det. Dekan B uttrykker at det er en utfordring med endringsmotstand i organisasjonen. Han gir følgende beskrivelse:

*«Folk i slike institusjoner vil ha mindre styring. De er autonome. [...] Det er en utfordring i dette systemet. [...] det er annerledes her enn i privat virksomhet. Det er jo interessant fordi*

*man tror jo at jo høyere utdanning en har jo lettere har en for å forandre seg. Men, her er det noe annerledes. [...] Endringene her er langsomme og det er sterk endringsmotstand. Fra å lede en forskningsavdeling så har jeg aldri opplevd så sterk motvilje til endring. [...] Det fører også til en viss likegyldighet til HR».*

Dekan A uttrykker at det er vanskelig når man har en finansieringsordning. Han forklarer at man ikke kan telle folks innsats og at det kan oppleves som støtende for ansatte. Dekanen forteller at det gis mindre støtte og det stilles strengere krav til ansatte. Dekanen opplyser at det er de ytre faktorene som er vanskeligst, ikke bare om penger men også om studenter. Dekanen uttrykker at alt er blitt kvantitativt og skal telles og er blitt en «kvalitetsindikator». Han understreker at å telle alt betyr ikke nødvendigvis kvalitet, men kvantitet. Om oppsigelse forklarer dekan A følgende: *«Her er vi ikke plaget av turnover. Det er ikke mange som slutter her med mindre de går av med pensjonen».*

På spørsmål om hva HR-direktøren opplever som ekstra krevende i hans HR-arbeid gir han uttrykk for at bredden i oppgaveporteføljen er veldig stor. Informanten forklarer at han i tillegg har ansvar for krise og beredskap på universitetet og alt som omhandler HMS. HR-direktøren beskriver HR-arbeidet som utfordrende fordi det er et stort spekter av oppgaver som skal håndteres på ulike måter. Tidsfaktoren er også en utfordring, uttrykker han fordi saker krever oppfølgingstid og den er ofte kort.

Universitetsdirektøren beskriver sine utfordringer i HR-arbeid til å ligge på utvikling og endringer av retningslinjer som til eksempel internkontrollsystemet. Han forteller at utfordringen blant annet ligger i å implementere disse og at retningslinjene følges daglig.

## **6. Analyse:**

I dette kapittelet analyseres datamateriale som ble samlet inn gjennom intervju av HR-direktør, Universitetsdirektør, to HR-ledere og to tillitsvalgte ved UiN. Formålet her å analysere informantenes besvarelser på spørsmål fra intervju og hvordan deres besvarelser samsvarer med teori som beskriver de aktuelle temaene om HR-strategier.



Analysedelen er inndelt etter de to forskningsspørsmålene:

- Hva kjennetegner HR-strategiene til Universitetet i Nordland?
- Hvordan praktiseres HR-strategiene ved UiN og hvilke utfordringer kan toppledere, mellomledere og tillitsvalgte møte i deres HR-praksis?

Strukturen i analysen vil følge rekkefølgen av forskningsspørsmålene. Her vil jeg analysere og tolke empiri fra kapittel 5 og knytte dem sammen med teori om HRM fra kapittel 3. Videre vil jeg forsøke å gi en oversikt over sammenhengen mellom teorikapittelet og UiN's uttalte og anvendte HR-strategier. Jeg vil også analysere og tolke datamaterialet i lys av relevant forskning om HR-strategier.

### ***6.1 Hva kjennetegner HR-strategiene til Universitetet i Nordland?***

I forskningsspørsmålet om hva som kjennetegner HR-strategiene til UiN undersøkte jeg hvorvidt organisasjonen hadde en klar og tydelig HR-strategi som var forankret i organisasjonens overordnede strategier. Videre undersøkte jeg om informantene kunne identifisere organisasjonens HR-strategi og forklare hva de tenker om intensjonen bak å ha definerte HR-strategier.

I forkant av intervjuene hadde jeg lest Kuvaas og Andersen's studie av HR-aktiviteter i ti virksomheter (2009). De fant at de færreste organisasjoner i deres undersøkelse hadde en tydelig HR-strategi. Videre fant de at de færreste organisasjoner kunne vise til samsvar mellom HR-strategi og organisasjonens overordnede strategier (Kuvaas og Dysvik, 2012). Kuvaas og Andersen fant også at det var et stort sprik mellom idealer og realiteter på HR-området. Med bakgrunn i deres studie, forventet jeg å finne noen fellestrekk mellom deres funn og mitt datamateriale. Disse fellestrekene gjaldt informantenes uttalelser om sammenhengen mellom UiN's overordnede strategi og HR-strategi.

Min undersøkelse viser at UiN har utfordringer med ulik praktisering av HR-arbeid på fakultetene. Organisasjonens utfordringer med ulik HR-praksis virker til å henge sammen med informantenes beretninger om at UiN ikke har nedtegnet en konkret HR-plan med konkrete

tiltak på personalpolitiske områder. Gjennom å undersøke informantenes uttalelser om HR-strategi, viste min undersøkelse at toppledelsen og mellomlederne ikke er samstemte i utførelsen av deres personalpolitiske plan. Topplederen og mellomlederne har ulike oppfatninger til hvordan dekanene skal iverksette HR-strategiene på fakultetene. HR-direktøren forventer at dekanene finner lokale tilpasninger til HR-arbeidet som utføres på deres fakultet. Likeledes har Universitetsdirektøren en klar forventning om at dekaner er selvstendige i deres HR-arbeid. Han forteller følgende:

*«Jeg tenker at det er vesentlig å få en organisasjon hvor man har selvstendige ledere som finner løsningen selv. [...] Hvis de trenger hjelp fra meg så kommer de hit. Men, ledere må sette seg mål og kunne gå etter den. [...] Poenget her er at ikke alle praktiserer likt på hvordan personalet skal behandles. Men målet er at vi skal ha ledere som har de samme verdiene til grunn for personalledelsen. [...] Jeg er gjerne den «nok, men ikke mer»»* (Merk: På spørsmål om å utdype siste setning forklarer han at det handler om å gjøre det som fungerer og er nødvendig, men ikke bruke mer tid utover det).

Forventningene til dekanene om praktisering av lokale tilpasninger er riktignok i tråd med organisasjonens overordnede strategiplan, hvor det står at: *«Det skal utarbeides fakultetsvise kompetanse og bemanningsplaner som grunnlag for institusjonens kompetanseplan på lengre sikt»* (Overordnede strategiplanen for Universitetet i Nordland (2012-2016)).

Likevel viser min undersøkelsen at dekanene har en helt annen oppfatning av deres HR-praksis. Mens toppledelsen forventer at dekanene skal være selvstendige, har derimot dekanene en forventning om at toppledelsen skal bistå mer i dekanenes HR-arbeid. Enkelte av dekanene uttrykker blant annet at toppledelsen er for fjerne og at de savner støtte og service i deres daglige HR-arbeid. At HR-direktøren overlater iverksettingen av HR-strategier til dekanene med lokale tilpasninger, jamfør UiN's overordnede strategiplan, kan trolig være én forklaring på tillitsvalgte og dekaner opplevelser av at UiN har ulik praksis på HR-strategier.

Undersøkelsen viser dermed at det er et sprik mellom toppledelsen og mellomledernes forventninger til hverandre på organisasjonens HR-strategier. For mens toppledelsen har forventninger om at dekanene er selvstendige i HR-oppgaver, opplever dekanene at toppledelsen er lite støttende i HR-strategier. Dette gir grunnlag for å tolke at toppledelsen ikke

er tydelig når de fremsetter deres forventninger til dekanene. At toppledelsen ikke er tydelige på deres forventninger til dekanene og dekanene selv ikke vet at det forventes at de er selvstendige i implementering av HR-strategier, er det dermed ikke overraskende at dekanene opplever at toppledelsen viser liten interesse til deres HR-arbeid. Fakultetsvise tilpasninger av HR-strategier leder igjen til at UiN har ulik HR-praksis. Enkelte av informantene går til og med så langt som å påpeke at UiN ikke har HR-strategier i det hele tatt.

Datamaterialet viser også at UiN har et sprik i idealer og realiteter på HR-strategier. På den ene siden har organisasjonen nedtegnet en tydelig strategiplan med føringer for organisasjonens personalpolitikk, men på den andre siden viser HR-strategiene seg i realiteten å praktiseres ulikt mellom fakultetene. Derimot uttrykker de fleste av informantene et ønske om at UiN skal ha klare HR-strategier med lik praksis i alle fakulteter. I tillegg så ønsker begge dekaner tettere samarbeid med toppledelsen om HR-strategiene, og mer samarbeid og erfaringsdeling mellom fakultetene på HR-aktiviteter.

Funnene i empirien støtter opp om Kuvaas og Andersen's (2009) studie av HR-aktiviteter, hvor de fant at de færreste organisasjoner i deres studie hadde en tydelig og klar HR-strategi. De presiserer om innhold i organisasjonens HR-praksis at:

*«Konsistensen kommer til uttrykk gjennom planmessighet og struktur innen enkelttiltak, gjerne med vekt på juss og lovverk og forutsigbarhet, men konsistens på tvers av tiltak får liten oppmerksomhet» (Kuvaas og Andersen, 2009).*

Ikke ulikt funnene i Kuvaas og Andersen's studie, kommer konsistensen i UiN's HR-strategier frem i planer og strukturer av tiltak som går på lovverk og juss, mens konsistensen på tvers av tiltak gjennomføres ulikt i praksis og sees trolig i liten grad i sammenheng med organisasjonens overordnede mål. HR-direktøren trekker blant annet fram at UiN er driftsorientert og forvaltningsorientert og i mindre grad premissleverandør for strategi. Dette gir grunnlag for å tolke at organisasjonen trolig har større fokus på planer og strukturer for organisasjonens overordnede strategier, fremfor hvordan HR-strategier kan bli en strategisk del av organisasjonens overordnede mål.

Ulrich påpeker at dersom ledere skal kunne verdsette HR-strategier må HR selv kunne identifisere hva ledere faktisk legger av verdi (Ulrich, 2006). Utfordringene med HR-strategiene til UiN er blant annet at organisasjonen ikke bruker begrepet HRM gjennomgående, i tillegg til at det ikke er utarbeidet konkrete HR-strategier. Christine Cleeman, Associate Professor i Copenhagen Business School og Consulting Partner i RBL Group, påpeker i hennes foredrag om strategisk HR at: «Value is in the eye of the receiver». Dette betyr at dersom HR skal oppfattes som verdifullt, må det tas proaktive grep og vises ansvar der det synliggjøres hvordan HR skaper verdiene for organisasjonen (Difi, 2010).

Som nevnt i kapittel 3.3.2 Strategisk HR, påpeker Mikkelsen og Laurdal at strategisk HR ligger i prosessen hvor HR-strategiene knyttes til organisasjonsstrategiene der ambisjonen er at virksomheten skal styrkes gjennom HRM på et strategisk plan, der denne strategiske planen får konsekvenser for hvordan vi organiserer og leder de menneskelige ressursene (2014:34). Ulrich, Younger og Brochbank påpeker, som nevnt i kapittel 3.4, at en vellykket HR-strategi ligger forankret i organisasjonens strategier og visjoner om å nå organisasjonens overordnede mål (Human Resource Management, Winter 2008, Vol 47, Pp. 829-850). For UiN vil det ideelt sett bety at dersom HR skal være en strategisk del av organisasjonens overordnede strategier og samtidig oppleves som en del av ansattes verdier, bør toppledelsen og dekanene, i fellesskap med tillitsvalgte, utarbeide HR-strategier hvor alle parter ser på hva HR kan tilby og hvordan organisasjonens ulike funksjoner kan bidra til å nå UiN's målsettinger.

UiN er derimot ikke alene om å ha et språk mellom organisasjonens overordnede mål og HR-strategier. Kuvaas og Dysvik påpeker, etter studie utført av Kuvaas og Andersen, at de strategiske valgene gir sjelden åpenbare eller direkte føringer for organisasjonens HR-strategier, og i tilfeller hvor de gjør det, eksisterer det ingen enkel oppskrift som sikrer at de strategiske valgene blir ivaretatt (Kuvaas og Dysvik, 2012). HR-undersøkelsen fra 2014 understøtter Kuvaas og Dysviks funn, hvor de uttrykker at:

*«Våre resultater indikerer imidlertid at opplevd kompetanse på strategiske HR-områder vurderes som relativt lav i offentlig sektor. På en skala fra 1-5 vurderes kompetansen på strategisk ressursplanlegging og -utnyttelse, organisasjonsutvikling og utvikling av strategier*

*og planlegging på strategisk nivå til mellom 3-3,4. Når det gjelder administrative HR-områder derimot, er kompetansen vurdert noe høyere» (HR Norge & Young, 2014).*

Etter resultater fra HR-undersøkelsen 2014 og Kuvaas og Andersen's studie å bedømme, er det ikke uvanlig at organisasjoner i offentlig sektor har et gap mellom idealer og realiteter på HR-strategier. Undersøkelsen jeg har utført på UiN er med på å bekrefte at det i realiteten er en utfordring å bygge opp en strategisk HR som ligger forankret i organisasjonens overordnede strategier.

## ***6.2 Hvordan praktiseres HR-strategiene ved UIN og hvilke utfordringer kan toppledere, mellomledere og tillitsvalgte møte i dette arbeidet?***

For å kunne besvare problemstillingen om hvordan HR-strategiene praktiseres på UiN og hvilke utfordringer informantene kan støte på i dette arbeidet, er problemstillingen inndelt i to delkapitler hvor delkapittel 6.2.1 omhandler hvordan HR-strategiene ved UiN praktiseres med bakgrunn i Ulrich og Brockbank's dominerende rollesett. Delkapittel 6.2.2 omhandler en analyse av utfordringer informantene møter i deres HR-arbeid.

### ***6.2.1 Hvordan HR-strategiene til UiN praktiseres med bakgrunn i Ulrich og Brockbank's dominerende rollesett:***

#### **Strategisk partner og endringsagent:**

Gjennom å undersøke HR-strategiene til UiN i lys av Ulrich og Brockbank's teori om strategisk partner og endringsagent, hvor kriteriene var at HR-strategiene skulle støtte opp om å nå organisasjonens overordnede mål, observerte jeg at UiN, med bakgrunn i informantenes forklaringer, ikke kunne møte kravet som Ulrich og Brockbank hadde satt i rollen som *strategisk partner og endringsagent* hvor HR skal støtte opp om organisasjonens overordnede mål og være en implementert del av organisasjonens strategi (Ulrich & Brockbank, 2005). Undersøkelsen viser at organisasjonen har overordnede mål. Strategier som gjelder HR består av en overordnet strategiplan og en personalpolitikk. Derimot lever ikke UiN opp til Ulrich og Brockbank's krav om at HR-ledere (dekaner) skal bidra til integrasjon av system i form av koordinerte og internt konsistente HR-aktiviteter. Dekanene kan ikke leve opp til dette kravet

nettopp fordi UiN ikke har internt konsistente HR-strategier. Kuvaas og Andersen observerte i deres studie om HR-strategier at informantene (som alle var HR-ledere) identifiserte behov og vurdering av HR-tiltak ulikt når det gjaldt kvalitet og systematikk. Deres observasjon underbygget informantenes utsagn om fragmenterte HR-strategier som ikke hadde noen helhetlig tilnærming til organisasjonens strategi eller overordnede HR-mål (Kuvaas og Dysvik, 2012). Deres observasjoner har en del fellestrekk med funnene i denne undersøkelsen. Ved UiN tenderer informantene å ha ulik oppfatning av hva som er organisasjonens HR-strategier. Informantene viser til innhold i HR-tiltak, som blant annet medarbeidersamtaler, arbeidsplaner, møter, overholde lover og regler, men viser begrenset kunnskap eller visshet om HR-tiltakene er en strategisk del av organisasjonens overordnede mål.

I Kuvaas og Andersen's studie (2009), hvor de trakk frem organisasjoners HR-strategier som vanskelig å få til og nokså fraværende, viser denne undersøkelsen at det trolig også gjelder for UiN. Kuvaas og Andersen's forklaringer om at HR-ledere ofte blir fanget opp av operative og daglige gjøremål, er trolig en forklaring som også kan gjelde dekanene på UiN. Kuvaas og Andersen fant at HR-strategier var fragmenterte gjennom manglende innflytelse, ressurser og bruk av ad hoc-roller. Dette er sannsynligvis også utfordringer UiN har i deres HR-praksis. Informantene forteller om ulik praksis og manglende samordning mellom HR-avdeling og fakultetene. Noe som trolig fører til at HR-praksisen for dekaner innebærer at de inntar nødvendige ad hoc-roller i sitt daglige HR-arbeid fordi de mangler konkrete strategiske føringer for konkrete HR-tiltak. Som jeg har påpekt tidligere, så viser organisasjonens overordnede strategier av saker som angår personalpolitikk at det skal utarbeides fakultetsvise planer på saker som angår kompetanse- og bemanning. Dette dokumentet viser derimot ingen konkrete føringer for hvordan personalpolitikken skal fremstå i praksis.

### **HR som funksjonell ekspert:**

I Ulrich og Brockbanks rollemodell for HR som funksjonell ekspert der indikatorene er at organisasjonens HR-avdeling består av mennesker med utdanning innen HRM, har ansatte ved HR-avdelingen på UiN forskjellige utdanningsbakgrunn. Noen har blant annet utdanning innen HRM og HR-direktøren har, til eksempel, en doktorgrad med utgangspunkt i ledelse og styring av offentlig organisasjon.

Ulrich og Brockbank (2005) fremhever at kravet som ligger i rollen som funksjonell ekspert er viktig fordi en HR-avdeling uten solid ekspertkunnskap om mennesker og hvordan HR-aktiviteter og HR-strategier fungerer, leder til at organisasjonens HR-strategier kretser rundt etter beste praksis uten noen gang å finne dem og gjenkjenne dem. Ulrich og Brockbank har en del viktige poeng her, men en utdanning innen HR-ledelse kan neppe alene være en avgjørende faktor for om et menneske er egnet som HR-leder eller ikke. Teoriene deres om HR som funksjonell ekspert, er å anse som idealer og har noen svakheter fordi i praksis så er det de færreste ledere som har en rendyrket HR-utdanning. Selv om man tilsetter en leder med HR-utdanning kan man heller ikke automatisk anta at vedkommende har ekspertkunnskap om mennesker og hvordan HR-aktiviteter påvirker ansatte. Dersom man benytter Ulrich og Brockbank's kriterier om HR som funksjonell ekspert, kan man i praksis si at UiN ikke møter deres kriterier fordi UiN's manglende HR-strategier henger sammen med at HR-avdelingen ikke har nødvendig ekspertkunnskap om forholdet mellom personalforvaltning, hvordan HR-aktiviteter påvirker organisasjonens ansatte og hvordan disse aktivitetene kan bidra til at organisasjonen kan oppnå sine overordnede mål. Ulrich og Brockbank har mange gode poeng, men dette perspektivet som analyseverktøy alene for HR-lederes egnethet til å arbeide med personalforvaltning, er noe problematisk å akseptere ukritisk fordi forklaringene de gir til HR-rollen som funksjonell ekspert er noe forenklet, da premissene de setter for funksjonelle HR-eksperter innebærer at disse menneskene med en rendyrket HR-utdanning er de best egnede HR-ledere. Virkeligheten er ofte slik at HR-ledere har ulike utdanningsbakgrunn hvor de tilegner seg HR-kunnskap gjennom sitt arbeid og ulike kurs og fullt mulig kan oppfylle rollen som funksjonell HR-ekspert uten å nødvendigvis oppfylle alle kriterier til Ulrich og Brockbank. Dersom man fullt ut håndholder Ulrich og Brockbanks kriterier som det eneste «rette», vil det innebære at man har veldig mange HR-ledere rundt omkring i ulike organisasjoner som ikke er eksperter på HR-praksis i egne organisasjoner. Dette er vel noe som neppe kan være gjeldende i alle organisasjoner.

UiN er nok ikke alene om å ha HR-personell som ikke har hva Ulrich og Brockbank karakteriserer som ekspertkunnskap om mennesker og HR-strategier. I Kuvaas og Andersen's forskning fant de i deres utvalg at HR-ledere hadde ekspertise innen HRM, arbeidsrelevant jus og rekruttering, men mindre evidensbasert kunnskap om menneskers holdninger, atferd og motivasjon. Evidensbasert kunnskap om menneskers atferd, motivasjon og holdning kan være

viktig å ha kunnskap om fordi den kan hjelpe med å anslå effekten av HR-tiltak og spesielt på områder hvor tiltakene vurderes som internt konsistente eller ikke.

For UiN ligger trolig utfordringen i at organisasjonen i liten grad evaluerer effekten av deres HR-aktiviteter. Tillitsvalgt B gir følgende eksempel på HR-strategier som trenger oppfølging:

*«Det som er negativt og trenger oppfølging på er ARK undersøkelsen. Dette er en undersøkelse som går på ansattes arbeidsmiljø og lignende. Det ble et negativt utslag på denne undersøkelsen hvor de kom frem at noen ansatte var misfornøyde med arbeidsforholdet. Da var det en forespeiling om at dette skulle følges opp, men trolig på grunn av fusjonen så ble den lagt bort. [...] Det burde vært satt inn mer ressurser her. [...] Nå befinner vi oss i en unntakstilstand når vi nå skal fusjoneres og alle ressursene er satt inn på det.»*

Dersom UiN har manglende evaluering av egen HR-praksis kan en av årsakene til dette være, som Kuvaas og Dysvik fant i deres studie, at HR-avdelingen ikke har tilstrekkelig ekspertkunnskap om mennesker påvirkning av og medvirkning til HR-strategier og derfor ikke kunnskap om hvordan de kan måle effekten av deres HR-tiltak. Kuvaas og Dysvik forklarer at i slike organisasjoner er det ikke overraskende at HR-aktivitetene først og fremst spiller en administrativ rolle. HR-direktørens uttalelse om at: *«Vi har vært driftsorientert og forvaltningsorientert og i mindre grad premissleverandør for strategi»* er en sterk indikasjon på at HR-avdelingen har mindre fokus på strategisk HR med evaluering av egen HR-praksis, og større fokus på administrative og driftsorienterte oppgaver.

### **Ansattes talsmann og humankapitalutvikler:**

I rollemodellene som ansattes talsmann og humankapitalutvikler der kriteriene er at organisasjonens HR-direktør og HR-ledere bryr seg om ansatte, ansatte blir hørt og forespørsler blir respondert, at HR-direktør og HR-ledere har god relasjon og kommunikasjon med hverandre og ansatte (Ulrich & Brochbank, 2005) viser datamaterialet at HR-direktøren og dekanene oppfyller disse rollene i varierende grad. Dekaner og tillitsvalgte gir uttrykk for at ansatte på fakultetene blir hørt og at de opplever at er god relasjon og kommunikasjon mellom dekanene og fakultetsansatte. Her viser blant annet en av de tillitsvalgte til et eksempel på HR-tiltak som gjaldt gaver til ansatte som hadde vært tilsatt i 25 år på UiN, jamfør gavereglementet, som resulterte i at 20 personer plutselig fikk gave og blomster samtidig. Dette HR-tiltaket er et



eksempel på at fakultetsansatte opplever å bli hørt og forespørsler blir respondert. Dekanenes utsagn om at de forsøker å tilrettelegge ansattes ønsker og behov i deres arbeidsplaner, er et annet eksempel på at de lytter til deres ansatte og tilrettelegger etter beste evne til ansattes ønsker og behov. En slik praksis er med på å bygge opp god kommunikasjon og relasjon mellom fakultetsansatte og deres dekan. Eksempelene ovenfor oppfyller kriteriene til Ulrich og Brochbank's (2005) rollemodellen som ansattes talsmann og humankapitalutvikler hvor HR-leder bryr seg om sine ansatte og responderer til deres forespørsler. Derimot så indikerer informantenes uttalelser, som til eksempel manglende samordning mellom HR-avdelingen og fakultetene, en fjern toppledelse, manglende service og støtte fra HR-avdelingen og dekanenes opplevelse av top-down styring, at relasjonen og kommunikasjonen mellom toppledelsen og dekanene ikke er optimale og de har en lang vei å gå før de vil kunne oppfylle kriteriene som Ulrich og Brochbank fremsetter her, hvor HR-personalet fungerer som ansattes talsmann og humankapitalutvikler. Kriterier til rollen som ansattes talsmann og humankapitalutvikler krever at HR-ledere er i stand til å observere og tolke virkeligheten fra medarbeidernes ståsted samtidig som de er i stand til å være en strategisk partner for toppledelsen. Dekanenes opplevelse av manglede støtte fra toppledelsen og manglende samordning mellom HR-avdeling og fakultetene, tyder på at toppledelsen har en del arbeid før de kan oppfylle rollen som mellomledernes talsmann og humankapitalutvikler.

En av rollene som humankapitalutvikler innebærer at HR har et spesielt ansvar for utviklingen av organisasjonens ansatte og dette innebærer blant annet en faglig og personlig utvikling. UiN's fokus på akademikernes forskning og publikasjoner, hvor de i stor grad gis frihet til å disponere egen tid, er momenter som er helt i tråd med Ulrich og Brockbanks beskrivelser av rollen som humankapitalutvikler. I Kuvaas og Andersen's studie fant de at deres informanter opplevde å fylle rollen som ansattes talsmann og humankapitalutvikler best. Dette forklarte de hadde sammenheng med at rollen var styrt av etterspørsel og dekket de faktiske behovene i organisasjonen. Dekanenes selvstyre av tid og ressurser til HR-arbeid støtter opp om Kuvaas og Andersen's forklaringer om at HR-ledere oppfyller deres rolle som humankapitalutvikler og ansattes talsmann, nettopp fordi de oppfyller etterspørselen og behovene som ligger i deres rolle.

Undersøkelsen viser at dekanenes rolle som strategisk partner og endringsagent får ikke utspilt sin optimale rolle i organisasjonen. Dekanene er ekspertisen i UiN hva angår områdene «mennesker og organisasjon» hvor de sitter inne med viktig kunnskap om Human Resources (menneskelige ressurser) parallelt med deres forretningsinnsikt i hvordan de kan bistå toppledelsen i arbeidet med utvikling av strategier som støtter opp om organisasjonens overordnede mål. Dersom UiN setter i gang et arbeid med å utvikle overordnede HR-strategier med forankring i organisasjonens overordnede mål kan dekanenes bidrag gjennom rollene som strategisk partner og endringsagent ideelt sett lede til at organisasjonen får utviklet HR-strategier med HR-aktivitetene som er strategisk bygget opp om organisasjonens overordnede mål. Et slikt bidrag fra dekanene vil kunne lede til at ansatte opplever at organisasjonen er forenelig om HR-strategier hvor fakultetene har lik HR-praksis med klare retningslinjer for deres HR-arbeid samtidig som de kan bistå toppledelsen om å nå organisasjonens overordnede mål.

Gjennom å undersøke UiN's HR-strategier ved å benytte Ulrich og Brockbank's dominerende rollesett, ser vi at organisasjonen har noen avvik fra deres idealmodell. UiN er derimot ikke alene om å ha et sprik mellom idealer og realiteter. Kuvaas og Andersen (2009) påpeker at dette trolig gjelder de fleste organisasjoner. De fant i deres studie at idealtilstanden i organisasjoner hadde store avvik fra hvordan HR-strategier faktisk fungerer i virkeligheten.

### ***6.2.2 Hvilke utfordringer kan toppledere, mellomledere og tillitsvalgte møte på i deres HR-praksis?***

Undersøkelsen viser at UiN har flere sprik mellom organisasjonens uttalte og anvendte HR-strategier. Informantenes utfordringer i deres HR-praksis er ikke bare tilknyttet deres daglige HR-arbeid. En nærmere undersøkelse viser at det er klare sammenhenger mellom deres utfordringer med praktisering av HR-strategier og organisasjonens utydelige HR-strategier.

#### **HR-lederes utfordringer:**

Begge dekaner gir uttrykk for at ytre faktorer, som gjelder telling av folks innsats og organisasjonens finansieringsordning, er HR-arbeid som de finner utfordrende. En av dekanene beskriver at alt er blitt kvantitativt og skal telles, og at det er blitt en «kvalitetsindikator» for

akademikernes produksjon og arbeidsinnsats. Ser vi på teorier om hard HR som blant annet omhandler overvåking av ansatte, belønning for innsats og prestasjon, samt outsourcing og utstrakt bruk av innleid arbeidskraft (Kuvaas og Dysvik, 2012), viser undersøkelsen at dekanene har en del utfordringer med HR-strategier som går på en kontrollorientert art. UiN har fokus på individuell prestasjon hvor organisasjonen satser på økt forskning og publisasjon av artikler i ulike tidsskrifter og bøker. En av dekanene forteller også at det er fokus på finansiering av forskning gjennom eksterne midler. Blant annet så opplyser flere av informantene at det foreligger krav på akademikerne om forskningstid i deres arbeidsplan. Kravet gjelder at dersom akademikerne skal beholde sin forskningstid må de publisere materiell minst hvert tredje år. Dette betyr i praksis at dersom noen av forskerne ikke opprettholder denne avtalen blir de kalt inn til dekan eller HR-direktør, hvor de risikerer at forskningstiden blir omgjort til undervisningstimer. UiN har i tillegg en praksis hvor ansattes innsats belønnes. En av dekanen opplever derimot at denne praksisen er utfordrende fordi når ansatte skal belønnes kan det ta mellom 4 til 6 måneder å godkjenne de ekstra belønningene. Dette fører til når ansatte får sin belønning har de nærmest glemt bort hvorfor de fikk utbetalingen i utgangspunktet.

Eksemplene ovenfor viser at UiN's HR-politikk innehar business- orienterte strategier med bruk av tidsregnskap der dekaner har kontroll over akademikernes tidsbruk på ulike oppgaver. Denne form for HR-strategi er typisk for hard HR og «economic man» baserte strategier. Informantenes beskrivelser er i tråd med teori om hard HR som fokuserer på kalkulerende, økonomiske og rasjonelle aspekter av personalledelse hvor ledere har kontinuerlig overvåkning av ansatte.

Vi kan også finne harde HR-strategier i organisasjonens personalpolitikk. Under emnet «Kompetanseutvikling» står det blant annet at organisasjonen stiller høye krav til den enkelte ansattes personlige ytelser, kompetanse og resultater, samtidig som UiN skal legge til rette for ansatte slik at de får mulighet til kompetanseutvikling (Personalpolitikk for Universitetet i Nordland, 2014-2018). I UiN's personalpolitikk står det også at organisasjonen skal:

- *«stille tydelige krav til den enkeltes faglige utvikling og gi hver enkelt medarbeider tett oppfølging med sikte på målrettet kompetanse- og karriereutvikling»*

- *gjøre løpende kartlegging og analyser av hva slags kompetanse som er nødvendig innen forskning, undervisning og administrasjon».*
- *belønne ønskede prestasjoner innen alle områder ved universitetet og støtte opp om aktiviteter som bidrar til økt kvalitet»*

(Personalpolitikk for Universitetet i Nordland, 2014-2018)

UiN er en kunnskapsbedrift med en betydelig samfunnsrolle. Kontrollorienterte HR-tiltak vil i noen grad være nødvendig for at UiN skal nå organisasjonens mål. I organisasjonens overordnede strategiplan kan vi også finne elementer av hard-HR. I kapittel 2.2 av UiN's strategiplan som omhandler forskning og forskerutdanning, ligger det konkrete føringer for hva som forventes av akademikernes publikasjoner. Det står blant annet at:

*«Forskningskvaliteten skal økes ved at hver vitenskapelig ansatts bidrag til institusjonens forskningspublisering øker. Publiseringspoeng per år skal være minst på høyde med de andre universitetene»* (Overordnet strategiplan for Universitetet i Nordland (2012-2016)).

Som vi kan se i sitatet ovenfor har deres kontrollorienterte HR-strategier sterk betydning for universitetet som en kunnskapsbedrift. Dersom UiN skal levere forskning og undervisning, samtidig som universitetet skal få støtte til forskning gjennom eksterne midler, er UiN avhengig av å produsere og levere forskning og publikasjoner, samtidig som organisasjonen leverer undervisning for sine studenter. Dermed er kravet for akademikerne om antall publikasjoner over en tidsperiode et viktig ledd for å nå organisasjonens overordnede mål.

Dekanenes utfordringer utpeker seg på to områder. Det ene går på de harde HR-strategiene som organisasjonen praktiserer, som drøftet ovenfor. Men, dekanenes utfordringer går også ut på de myke HR-strategier. Myk HR omhandler som sagt om langsiktige ansettelsesforhold, jobbsikkerhet, utstrakt satsing på trening og utvikling av alle medarbeidere og gode interne karrieremuligheter (Kuvaas og Dysvik, 2008:25). Her ligger dekanenes utfordringer som går på at de ikke får støtte og oppfølging på HR-arbeid fra toppledelsen. Begge dekanene uttrykker at det er utfordrende å ikke kunne samarbeide om HR-strategier mellom dekaner og HR-avdeling. Utfordringene deres ser ut til å ha en klar sammenheng med at toppledelsens og dekanenes har ulike forventninger til dekanenes implementering av HR-strategier.

### **Tillitsvalgtes utfordringer:**

Tillitsvalgtes utfordringer med HR-strategier går blant annet på midlertidige stillinger og oppsigelse av ansatte. Tillitsvalgt A opplever at det er utfordrende med saker som angår innleid arbeidskraft hvor flere er midlertidige tilsatte. Tillitsvalgt A's kommer med følgende utsagn: *«Vi på UiN har mye høyere antall midlertidige stillinger enn andre universiteter. Det er nærmest en ukultur»*. Dette er et eksempel på harde HR-strategier som han mener UiN praktiserer.

Tillitsvalgt A kommer også med konkrete eksempler til utfordringer han møter i sitt arbeid med oppsigelser på UiN, hvor han forklarer følgende: *«Det fungerer ikke så godt hvis noen holder på å falle ut av jobben. [...] Det har liksom ikke vært så mye å si opp, men mer folk som har falt ut»*. Han viser også til en annen utfordring han har i sitt HR-arbeid hvor han forteller følgende: *«Jeg merker noe at HR-strategier ikke er nedtegnet eller fulgt opp. Jeg har 6-7 enkelt saker hvert år om folk som holder på å falle ut av jobben, må omplasseres, oppsigelse eller interne konflikter»*.

Teoriene om myk HR handler også om jobbsikkerhet og langsiktige arbeidsforhold (Kuvaas og Dysvik, 2008:25). Informantene forteller at UiN har lite utfordringer med «turnover», hvor ansatte slutter og nye tilsettes. Noen av informantene begrunner organisasjonens fåtallige oppsigelse med at ansatte gis frihet til å disponere egen tid i forskning og undervisning, noe som bidrar til at ansatte trives i deres arbeid og ikke går over i andre yrker. Ansattes trivsel er trolig ikke den eneste forklaringen til organisasjonens fåtallige oppsigelser, etter dekan B's uttalelser å bedømme. Han gir følgende beskrivelser på utfordringer på oppsigelse av ansatte: *«[...] Ja, ekstra krevende med så sterk oppsigelsesvern på universitetet. Det er en redsel i HR-avdelingen til å ta tøffe beslutninger og si opp folk når det ikke går godt»*.

Uttalelsene ovenfor fra tillitsvalgt A og dekan B, gir grunnlag til å tolke at det er flere ulike årsaker til at UiN ikke opplever stor grad av oppsigelse. Akademikernes frihet til å styre egen arbeidstid har trolig sterk innvirkning på ansattes trivsel i deres arbeidshverdag. Men, dekan B's uttalelser om sterk oppsigelsesvern av organisasjonens ansatte, og tillitsvalgtes utsagn om at det ikke fungerte så godt når ansatte holder på å falle ut av jobben, er konkrete eksempler

som kan understøtte enkeltes oppfatninger om at HR-avdelingen er redde for å ta beslutninger om å si opp ansatte.

Tillitsvalgt B viser også til utfordringer han har i sin HR-praksis. Han forklarer at det er utfordringer med personalsaker som får store konsekvenser for enkeltpersoner. Han forklarer at det i tillegg er noen utfordringer i arbeidsprosessen med fusjonen mellom UiN, Høgskolen i Nesna og Høgskolen i Nord-Trøndelag, hvor saker som personalreglementet og sentrale dokumenter som skal utarbeides gis korte frister for partene til å forberede seg på. Utfordringer med tidsfrister er også noe som går igjen i HR-direktørens utfordringer, som vil bli beskrevet nærmere nedenfor.

### **Toppledelsens utfordringer:**

Universitetsdirektørens beskrivelser av utfordringer i hans arbeid med HR ligger på et overordnet nivå. Han forteller at han finner det ekstra krevende med saker som går på implementering av retningslinjer i laboratorievirksomhet hvor det kan være farlige operasjoner, fordi det kan stå om liv og helse. Han forklarer også at det er krevende å forandre internkontrollsystemet og at den følges opp daglig. Han forteller at det i noen sammenhenger kan være utfordringer med å implementere rutiner fordi noen ansatte kan ha en *«det skjer ikke meg, uansett»* - tenking.

Universitetsdirektøren påpeker at UiN praktiserer tre ting: *«Vi har klar bevissthet på kompetanseutvikling, vi er opptatt av faktorer knyttet til arbeidsforhold og vi praktiserer medbestemmelse.»*. Akademisk frihet og innflytelse i eget arbeid finner vi også igjen i organisasjonens personalpolitikk hvor det blant annet står under emnet *«Medvirkning i drift og utvikling av UiN»* at organisasjonen skal: *«gi alle ansatte innflytelse og ansvar i forhold til egne arbeidsoppgaver»*. UiN gir følgende begrunnelse for denne praksisen: *«Gode samarbeidsrelasjoner mellom arbeidsgiver og arbeidstaker vil bidra til et godt arbeidsmiljø og gode og trygge arbeidsforhold»* (Personalpolitikk for Universitetet i Nordland, 2014-2018).

Denne tankegangen er for øvrig helt i tråd med Kuvaas og Dysvik's ideer om myk HR og menneskers behov for utvikling, hvor de uttrykker at forpliktelsesbasert HR: *[...] skaper en*

*forpliktelse hos medarbeidere og ledere som gjør at organisatorisk adferd i hovedsak kan være selvregulert og basert på tillit og fleksibilitet» (2008:24).*

Universitetsdirektørens fokus på kompetanseutvikling ligger sterkt forankret i organisasjonens personalpolitikk. Han forteller blant annet på spørsmål om hva han fremhever som de viktigste resultatene som skapes i organisasjonens HR-arbeid at:

*«I en akademisk organisasjon er fagutvikling en av de viktigste resultatene. [...] Vi bygger fagseksjoner og en administrasjon som understøtter den faglige utviklingen. Dette er viktig for HR-strategiene. [...] Dette handler også om institusjonens omdømme og kvaliteten på undervisning som vi gir til våre studenter».*

At Universitetsdirektøren trekker frem kompetanseutvikling som en av de viktigste resultatene i UiN's HR-strategier, underbygger HR-direktørens uttalelser om at organisasjonen er drifts og forvaltningsorientert, og i mindre grad leverandør på strategi. UiN er et universitet som har sterk fokus på forskning og undervisning. Det er ikke usannsynlig at HR-strategiene kommer i andre rekke. HR-direktøren forteller blant annet at UiN har:

*«[...] En klassisk personalavdeling som har gjort nødvendig personalforvaltning. Vi sikrer likebehandling av alle ansatte og vi ser spor etter målrettet personalforvaltning».* Denne beskrivelsen av utførelsen på HR-strategier tyder på at organisasjonen ikke legger stor nok vekt på hvordan de effektivt kan utforme en HR-strategi som kan understøtte og bygge opp om organisasjonens overordnede mål. Slik det fremkommer i sitatet ovenfor virker HR-strategiene til å være nokså løsrevet uten forankring i UiN's overordnede strategier.

Bredden i arbeidsoppgaver er en av utfordringene som HR-direktøren opplever i sitt arbeid. Han uttrykker at det er utfordrende når han har et stort spekter av arbeidsoppgaver som skal håndteres på forskjellige måter. Disse arbeidsoppgavene gjelder blant annet krise og beredskap i organisasjonen og alt som omhandlet HMS. HR-direktøren gir følgende beskrivelser av utfordringer han har med HR-strategier i sin organisasjon:

*«Det er en del utfordringer med kunnskapsorganisasjoner og HR-feltet. Vi er her for studenter, forskning, vi har et samfunnsansvar osv. [...] Vi skal lede ut fra det- den personalledelsen må skje på dekan og fakultetsnivå».*

Som sitatet ovenfor bekrefter, har organisasjonen sterk fokus på de overordnede målene. Personalledelse og HR-strategiene legges på dekanene. Denne praksisen byr på noen utfordringer, slik HR-direktøren påpeker.

HR-direktøren uttrykker også at tidsfaktoren er en utfordring han har. Dette går på at noen saker krever oppfølgingstid og tiden ofte er kort. Han forteller også at det er utfordrende å finne en balanse mellom drift, utvikling og strategi.

Med bakgrunn i HR-direktørens uttalelser om utfordringer med å finne en balanse mellom drift, utvikling og strategi, kan trolig en av årsakene til utfordringen med organisasjonens HR-strategi ligge i at HR-avdelingen har, som jeg allerede har poengtert, sterkere fokus på drift av organisasjonen, hvor HR-direktøren, i tillegg til arbeidsoppgaver som personal forvaltning, også har andre administrative oppgaver. Dette fører trolig til at han har mindre tid til arbeid med HR-aktiviteter og utvikling av HR-strategier. At HR-direktøren opplever at det er utfordrende å ha et bredt arbeidsområde, kan også tyde på at HR-direktøren bør gis mer tid til oppfølging av HR-oppgaver og avlastes med enkelte andre administrative arbeidsoppgaver. Tillitsvalgte og dekanenes utsagn om en fraværende toppledelse med manglende støtte, service og oppfølging av HR-strategier, har nok sterk sammenheng med HR-direktørens opplevelse av utfordringer med UiN's HR-strategier. Bredden i arbeidsoppgaver og liten tid bidrar sannsynligvis til at HR-direktøren ikke har muligheten til å fokusere på HR-aktiviteter som går på utvikling, implementering og oppfølging av HR-strategier.

HR-direktørens er ikke alene om å ha denne utfordringen. I HR-undersøkelsen fra 2014, som ble utført av HR Norge, fant de frem at hele 45 prosent av deres respondenter opplevde at det i liten grad var skille mellom spesialiserte, administrative og strategiske HR-oppgaver i deres organisasjon. HR Norge påpekte at resultatet kunne tyde på at HR i virkeligheten hadde et stort spekter av arbeidsoppgaver som gikk på strategiske, administrative og operasjonelle områder



(HR Norge & Young, 2014). I undersøkelsen fremkom det også at bredden av arbeidsoppgaver for HR kunne være årsaken til at fokus på strategisk HR ikke hadde nådd ledere på det aktuelle tidspunktet (HR Norge & Young, 2014). HR-undersøkelsen gav følgende begrunnelse for hvorfor ledere ikke har et strategisk fokus:

*«Ved å jobbe med et så bredt spekter av arbeidsoppgaver kan det være utfordrende for HR å prestere svært godt på alle områder, og ledere vil derfor ikke se verdiskapingen HR bidrar til på strategiske områder»* (HR Norge & Young, 2014)

HR-direktørens utfordringer tyder til å ha en sammenheng med at organisasjonen i for liten grad evaluerer HR-praksisen i organisasjonen. Dersom UiN benytter seg i større grad av evidensbasert kunnskap som til eksempel atferd, motivasjon og menneskers holdning, vil de ha viktig kunnskap som kan bidra til å anslå effekten av HR-praksisen og særlig på områder hvor tiltakene kan vurderes som internt konsistente eller ikke. For at denne evalueringen ideelt sett skal være gjennomførbart må det innebære, som jeg har poengtert tidligere, at HR-direktøren gis rom til slikt arbeid. Tidspress og prioriteringer er også noe Kuvaas og Dysvik (2012) fremhever som medvirkende årsaker til kortsiktige prioriteringer på HR-arbeid. De poengterer at HR-ledere i praksis ofte er usikre på prioriteringer og suksesskriterier, noe som potensielt fører til kortsiktige prioriteringer til HR-arbeidet. De kortsiktige, dag-til-dag fokus på HR handler ofte om at ledere vektlegger arbeidsoppgaver de lykkes med og går dermed på bekostning av oppgaver de har mindre erfaringer med og er usikker på. Dersom HR-direktøren gis tid til oppfølging og evaluering av HR-strategier, vil UiN ideelt sett ha muligheten til å utvikle en strategisk HR som kan understøtte organisasjonens overordnede mål.

Det fremkommer nokså tydelig i denne undersøkelsen at dekaner og toppledelsen har ulike forventninger til hva som er dekanenes ansvar på fakultetene i HR-arbeid. Interessant nok så poengterer også HR-direktøren at det er utfordringer med HR-strategier i organisasjonen der personalledelsen legges på dekan og fakultetsnivå. HR-direktøren identifiserer utfordringene UiN har og er også tydelig i hva han ønsker. Han forteller følgende:

*«Vi har ulik struktur i organisasjonen [...] Vi må agere fra alle de ulike strukturene. [...] Jeg ønsker definerte ledernivåer gjennomgående i institusjonen. At vi har gjennomgående struktur og strategi i hele institusjonen. [...] Jeg forvalter store, tunge dokumenter. Dette kan jeg ikke velge bort. Da må vi ha en struktur for å forvalte dette». [...] Hvis det skal være slik, hva skal kriteriene være?».*

Det som er interessant i denne undersøkelsen er at dekaner, tillitsvalgte og HR-direktør identifiserer noenlunde de samme utfordringene som UiN har i HR-strategiene. Men, det som er overraskende er at dekaner og HR-direktør uttrykker et felles ønske om at UiN skal ha gjennomgående lik praksis av HR-strategier. Hvis både HR-direktøren og mellomlederne ønsker lik HR-praksis på tvers av organisasjonen, hvorfor har de ikke tatt aktive grep for å finne en løsning på dette? Hvis HR-direktør opplever at praktiseringen av organisasjonens HR-strategier er utfordrende, hvorfor fortsetter de å legge implementering av personalpolitikken på fakultetsnivå? Kan det være fordi toppledelsen ikke vil ta ansvar for hvordan HR-strategiene skal iverksettes og gjennomføres i organisasjonen? UiN er en kunnskapsbedrift hvor det ligger en forventning om at ansatte er autonome og ønsker liten styring ovenfra, kan det være årsaken? Universitetsdirektøren forteller at han er med på utviklingen av HR-strategier, men er ikke med på implementering av den. Han forteller følgende: *«Det som fungerer godt går innom her og blir stadfestet at dette går vi videre på»*. Det som undersøkelsen min ikke får frem er spørsmålet om hvorfor toppledelsen ikke vil ta ansvaret for at UiN skal ha internt konsistente HR-strategier. Planene for HR-strategier lages av toppledelsen, hvorfor tar de ikke større ansvar for iverksettingen av den? Trolig stopper HR-strategiene opp på UiN som følge av tre årsaker. For det første så kan årsaken ligge i at toppledelsen ikke følger opp HR-arbeidet som gjøres i organisasjonen. For det andre så kan det være at kapasiteten eller erfaringene for dekanene ute i fakultetene ikke er tilstrekkelig. For det tredje kan årsaken ligge i at toppledelsen ikke har nødvendig kunnskap og kompetanse til å bistå dekanene i arbeidet med implementering av strategier.

Andre interessante spørsmål, som mine data ikke gir tydelige svar på, er blant annet hva som er årsaken til dekanenes behov for tettere oppfølging fra toppledelsen. Når toppledelsen gir dekanene muligheten til å finne lokale tilpasninger på HR-strategier, hvorfor sier de ikke ja takk, dette vil vi bestemme selv? Kan det være fordi de ikke har fått opplæring fra toppledelsen

i hvordan de skal iverksette HR-strategiene i praksis? Dekanene er derimot tydelige på at de ønsker mer samarbeid mellom fakultetene og toppledelsen på saker som angår HR-praksis og HR-aktiviteter. Trolig ønsker de en slik praksis fordi UiN har uklare HR-strategier. Disse spørsmålene ville ha vært interessant å undersøke videre.

Etter å ha gjennomført denne undersøkelsen og intervjuet informantene, oppfatter jeg at UiN's hovedutfordringer med HR-strategier ligger i at organisasjonen ikke praktiserer internt konsistente HR-strategier. Informantenes utfordringer med HR-strategier vil trolig ikke endres så lenge organisasjonen legger praktiseringen av personalledelse på dekan og fakultetsnivå. For at HR-strategiene skal lykkes, må toppledelsen ta større eierskap til strategiene som de har utviklet og ta del i prosessen med å iverksette strategiene. Som Ulrich, Younger og Brockbank poengterer, toppledelsen må (i fellesskap med mellomlederne og HR-avdelingen) utvikle en strategi som definerer hvor organisasjonen skal gå og ha målsettinger som fokuserer på prioriteringer av arbeid og investeringer som er viktig for å oppnå målene. Organisasjonens struktur må samtidig bidra til at HR kan oppnå disse målene (Human Resource Management, Winter 2008, Vol 47, Pp. 829-850).

## **7. Avslutning og oppsummering:**

### ***7.1 Hva som kjennetegner HR-strategiene til Universitetet i Nordland?***

HR-strategiene til UiN kjennetegnes som uklare og delvis fraværende, etter informantenes utsagn å bedømme. Undersøkelsen viser at UiN har flere utfordringer med praktisering av HR-strategier. Det fremkommer i min undersøkelse at det er et sprik mellom organisasjonens uttalte og anvendte HR-strategier. Spriket viser seg å være på flere områder. For det første ligger det ulik oppfatning mellom informantene av hva som er UiNs HR-strategier og for det andre opplever informantene at det er ulik HR-praksis på tvers av organisasjonen. Ulik HR-praksis kommer av at personalledelse legges på fakultetsnivå hvor dekanene er ansvarlige for praktiseringen av HR-strategier på egne fakultet med muligheter for lokale tilpasninger. Denne praksisen bidrar trolig til informantenes opplevelse av at UiN's HR-strategier er utydelige eller fraværende. Funnene i denne studien har en del fellestrekk med Kuvaas og Andersen's studie (2009) om HR-aktiviteter. Fellestrekke i begge studier er at organisasjonene har utydelige og

uklare HR-strategi. Konsistensen i UiNs HR-strategier kommer frem i planer og strukturer av tiltak som går på lovverk og juss, mens konsistensen på tvers av tiltak, hva angår HR-arbeid, gjennomføres ulikt i organisasjonen. Undersøkelsen viser derimot at de fleste av informantene ønsker at UiN skal ha lik HR-praksis på tvers av organisasjonen og at det skal være mer samarbeid på tvers av fakultetene og mellom toppledelsen og mellomlederne på saker som angår HR-strategier.

Undersøkelsen viser også at det er et sprik mellom toppledelsen og mellomlederens forventninger til dekanenes arbeid med HR-strategiene. Mens toppledelsen har en forventning om at dekanene skulle være selvstendige og finne løsninger til HR-arbeid som passer deres fakultet, forventer dekanene at toppledelsen skal vise større interesse og mer støtte i deres daglige HR-arbeid.

## ***7.2 Hvordan praktiseres HR-strategiene ved UiN og hvilke utfordringer kan toppledere, mellomledere og tillitsvalgte møte i dette arbeidet?***

### **Hvordan HR-strategiene praktiseres ved UiN med bakgrunn i Ulrich og Brochbank's dominerende rollesett:**

I rollemodell som strategisk partner og endringsagent hvor indikatorene er at HR-strategiene støttet opp om organisasjonens overordnede mål, viser informantenes utsagn at UiN bare delvis oppfyller denne rollen. UiN lever ikke opp til Ulrich og Brockbank's krav om at mellomledere skal bidra til integrasjon av system i form av koordinerte og internt konsistente HR-aktiviteter. Undersøkelsen viser at dekanene ikke kan leve opp til dette kravet nettopp fordi UiN ikke har internt konsistente HR-strategier.

I rollen med HR som funksjonell ekspert hvor organisasjonens HR-avdeling skal bestå av mennesker med utdanning innen HRM, viser HR-avdelingen til UiN å bestå av mennesker med ulik utdanningsbakgrunn. Enkelte av HR-ansatte hadde utdannelse innen HRM og HR-direktøren hadde blant annet utdannelse innen ledelse og styring av offentlig organisasjon. UiN oppfyller delvis denne rollen.

I rollen som ansattes talsmann og humankapitalutvikler hvor kriteriene er at HR-ledere og HR-direktør bryr seg om ansatte, at ansatte blir hørt og forespørsler blir respondert, viser undersøkelsen at HR-direktør og dekaner oppfylte disse rollene i mer eller mindre grad. Dekanenes utsagn om forsøk på tilrettelegging av ansattes behov og ønsker, er eksempler som oppfyller Ulrich og Brockbank's rollemodell som ansattes talsmann og humankapitalutvikler. Derimot viser HR-direktør og HR-lederes relasjon og kommunikasjon, i varierende grad å oppfylle kravene som ligger i denne rollemodellen. Informantenes uttalelser om ulik HR-praksis og manglende service fra HR-avdelingen, i tillegg til dekanenes opplevelser av top-down styring, er indikasjoner på at toppledelsen og dekanene har behov for å styrke kommunikasjonen seg imellom.

Ved å undersøke UiN's HR-strategier gjennom Ulrich og Brockbank's dominerende rollesett, ser vi at organisasjonen har noen avvik fra Ulrich og Brockbank's ideallmodell. UiN er derimot ikke alene om å ha et sprik mellom idealer og realiteter. Kuvaas og Andersen (2009) påpeker at dette gjelder de fleste organisasjoner.

### **Hvilke utfordringer kan toppledere, mellomledere og tillitsvalgte møte i dette arbeidet?**

I denne undersøkelsen fremkommer det nokså tydelig at toppledelsen og mellomlederne har noen utfordringer som går på ulik forventning til hva som er dekanenes ansvar i implementering av HR-strategier. Videre så viser undersøkelsen at HR-direktør, dekaner og tillitsvalgte identifiserer noenlunde de samme utfordringene de har med UiN's HR-strategier. Disse utfordringene går på at organisasjonen har ulik håndtering av HR-strategier, hvor HR-direktør må agere ut fra de ulike strukturene. Dekaner, tillitsvalgte og HR-direktør uttrykker et ønske om lik HR-praksis i hele organisasjonen.

Dekanene utfordringer ligger blant annet på ytre faktorer. Disse faktorene gjelder de harde HR-strategiene som for eksempel telling av folks innsats og organisasjonens finansieringsordning. Andre utfordringer som dekanene har går på de myke HR-strategiene som langsiktige ansettelsesforhold hvor en av dekanene forteller at det er utfordrende med sterk oppsigelsesvern på UiN. En av dekanene opplever at det er en redsel i HR-avdelingen om å ta beslutninger om å si opp ansatte.

Tillitsvalgte utfordringer gikk blant annet på at det er vanskelig når organisasjonen ikke hadde ryddige HR-planer og at det er utfordrende å avdekke enkeltsaker som gjelder oppsigelse, omplassering av ansatte og interne konflikter.

Mens Universitetsdirektørens HR-utfordringer befinner seg på et overordnet nivå som gjelder implementering av ulike retningslinjer, uttrykker HR-direktøren at bredden i hans oppgaveportefølje var stor. Han forteller også at han har utfordringer med tid på saker som krever oppfølging. HR-direktøren finner det utfordrende å finne en balanse mellom drift, utvikling og strategi. HR-direktørens utfordringer med bredden i arbeidsoppgaver og finne en balanse mellom drift, utvikling og strategi, er trolig en av årsakene til at UiN's HR-praksis har sterkere fokus på drift av organisasjonen og mindre fokus på utvikling av HR-strategier.

I avhandlingen reiser jeg spørsmål om hvorfor UiN ikke tar de ikke aktive grep for å finne en løsning på deres HR-utfordringer, når både HR-direktøren og mellomlederne ønsker lik HR-praksis på tvers av organisasjonen. Jeg stiller også spørsmål om hvorfor UiN fortsetter praksisen med at implementering av personalpolitikken legges på fakultetsnivå. Et annet spørsmål jeg stiller er hvorfor dekanen ikke ønsker lokale tilpasninger av HR-strategier velkommen. Kan årsaken være de ikke har fått opplæring fra toppledelsen i hvordan de skal iverksette HR-strategiene i praksis?

### ***7.3 Avsluttende betraktninger:***

Det vil nok være fornuftig om toppledelsen og mellomlederne setter seg ned for å evaluere organisasjonens HR-praksis. Hvis de går i gang med dette arbeidet kan de med bakgrunn i en slik evaluering utforme en strategisk HR som er implementert gjennomgående i organisasjonen og ligger forankret i de overordnede strategiene.

## Litteraturliste

Befring, E. (2007). *Forskningsmetode med etikk og statistikk* Fagernes: Valdres Trykkeri

Byrkjeflot, H. (2008). «Ledelse i politisk styrte virksomheter, forskningsstatus og problemstillinger». Nedlastet 16. august 2015 fra

<http://www.polis.no/KS-Notat%202008%20Byrkjeflot.pdf>

Dalland O. (2007). *Metode og oppgaveskriving for studenter* Oslo: Gyldendal Akademisk.

Everett, E.L & Furuseth, I. (2012). *Masteroppgaven. Hvordan begynne- og fullføre* Oslo: Universitetsforlaget.

Grimsø, R. E. (2000). *Personaladministrasjon. Teori og praksis*. Oslo: Universitetsforlaget.

Hennestad, B.W., Revang, Ø. & Strønen, F.H. (2014). *Endringsledelse og ledelsesendring*. Oslo: Universitetsforlaget.

HRNORGE & YOUNG, E. (2014). «HR-undersøkelsen 2014: Tenke det, ville det, ønske det – men gjør vi det og får vi det til?» . Nedlastet 26. september 2015 fra  
<http://hrnorge.no/assets/files/downloads/HR-unders%C3%B8kelsen-2014.pdf>

Johannessen A., Tufte, P. A., & Christoffersen, L. (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* Oslo: Abstrakt forlag.

Kuvaas, B. & Andersen, S. S (2009). «Heroisk HR-Pragmatiske pragmatikere». *Magma*, 2(09), 44-50.

Kuvaas, B. & Dysvik, A. (2012). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser. Evidensbasert HRM* Bergen: Fagbokforlaget.

Kuvaas, B. «Når dårlige ledelsesteorier resulterer i dyr og dårlig ledelse». *Magma*, 3(12). Lastet ned 26. september 2015 fra <http://www.magma.no/naar-daarlige-ledelsesteorier-resulterer-i-dyr-og-darlig-ledelse>

Legge, K. (2005). *Human Resource Management: rhetorics and realities*, Basingstoke, Palgrave Macmillan.

Mikkelsen, A. & Laudal, T. (2014). *Ledelse, organisasjon, strategi og regulering*, Oslo: Cappelen Damm akademisk.

Skarstad, E. (2012). *Rett person på rett plass. Psykologiske metoder i rekruttering og lederutvikling*. Oslo: Gyldendal Akademisk.

Stene, M. (2003). *Vitenskapelig forfatterskap. Hvordan lykkes med skriftlige studentoppgaver*. Oslo: KOLLE forlag

Torp, H. (2005). *Det nye arbeidslivet: Forklaringer og konsekvenser. I søkelys på arbeidsmarkedet 1/2005* årg. 22 Institutt for samfunnsforskning.

Trygstad, S.C. & Hagen, I.M. (2007). «Ledere i den norske modellen». Nedlastet 16. august 2015 fra: [http://www.fafo.no/media/com\\_netsukii/20024.pdf](http://www.fafo.no/media/com_netsukii/20024.pdf)

Store Norske Leksikon (2015). «Universitetet i Nordland». Lastet ned 13. juli 2015 fra: [https://snl.no/Universitetet\\_i\\_Nordland#menuitem3](https://snl.no/Universitetet_i_Nordland#menuitem3)

Ulrich D., Younger, J. & Brochbank, W. (2008). “The twenty-first-century HR organization. Human Resource Management”, 47(4), 829-850.

Nedlastet 09. september 2015 fra:

[http://deepblue.lib.umich.edu/bitstream/handle/2027.42/61309/20247\\_ftp.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://deepblue.lib.umich.edu/bitstream/handle/2027.42/61309/20247_ftp.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Universitetet i Nordland (2015). «Om UiN- tall og fakta». Nedlastet 12. juli 2015 fra: <http://www.uin.no/no/om-uin/universitetet/tall-og-fakta/>



Yin, Robert K. (2014). *Case Study Research. Design and Methods. 5<sup>th</sup> Edition*. Los Angeles/Washington DC: Sage publications.

Yin, Robert K. (2007). *Fallstudier: Design och genomförande*. Malmö: Liber.

### **Dokumenter fra Universitetet i Nordland:**

«Overordnet strategiplan for Universitetet i Nordland (2012-2016)». Nedlastet 27. september 2015 fra: <https://www.uin.no/no/om-uin/universitetet/Documents/Overordnet%20strategiplan%20UIN%202012-2016.pdf>

«Personalpolitikk for Universitetet i Nordland (2014-2018)»

## **Vedlegg 1: Forespørsel om deltakelse i forskningsstudie**

Hei.

Takk for at du stiller opp til intervju på min masteroppgave.

Prosjektet er en avsluttende masteroppgave i studiet HRM- personalledelse ved Universitetet i Nordland. Temaet for vår masteroppgave er HR feltet- idealer og realiteter. Problemstillingene er: Hva kjennetegner HR-strategiene til Universitetet i Nordland? Hvordan praktiseres HR-strategiene ved UiN og hvilke utfordringer kan toppledere, mellomledere og tillitsvalgte møte i dette arbeidet?

Formålet er å undersøke sammenhengen mellom uttalte og anvendte HR- strategier, hvordan det arbeides med HR og hvilke utfordringer som kan knyttes til dette. Intervjuet vil ta cirka en time.

Alt av materiale som benyttes vil være konfidensielt behandlet etter personopplysningsloven. Alle besvarelser vil bli anonymisert, slik at informantene ikke kan gjenkjennes i det publiserte arbeidet. Masteroppgaven er meldt til Personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS (NSD) [http://www.nsd.uib.no/personvern/om/om\\_oss.html](http://www.nsd.uib.no/personvern/om/om_oss.html)

Vi sees til avtalt tid.

Hilsen

Ginni Lisa Gjertsen

## **Vedlegg 2: Intervjuguide for HR-direktør**

### **HR-STRATEGIER – IDEALER OG REALITETER**

#### **Guide for intervju av HR-direktør**

##### **Innledning:**

Temaet for dette prosjektet er HR feltet – idealer og realiteter.

Prosjektet er en avsluttende masteroppgave i studiet HRM – personalledelse ved Universitetet i Nordland.

Formålet er å undersøke sammenhengen mellom uttalte og anvendte HR-strategier. Hvordan det arbeides med HR, og hvilke utfordringer som kan knyttes til dette.

Alt av materiale som benyttes vil være anonymisert, slik at informantene ikke kan gjenkjennes i det publiserte arbeidet.

##### **Problemstilling:**

Hva kjennetegner HR-strategiene til Universitetet i Nordland? Hvordan praktiseres HR-strategiene på de ulike nivåene i virksomheten og hvilke utfordringer kan de støte på i dette arbeidet?

##### **Spørsmål til intervju:**

- Som HR-direktør, hva legger du i begrepet HRM/ personalledelse?
- I denne virksomheten, hva vil du si kjennetegner HR strategiene dere benytter?
- Kan du si noe om hvordan du som direktør tenker om intensjonen bak å ha definerte HR strategier?

- Hva er din rolle og hva har du særskilt ansvar for i HR arbeidet?
- Hvilke egenskaper tenker du det er viktig at du som leder har for at arbeidet med HR skal drives så godt som mulig i forhold til intensjon?
- Hva er din funksjon i innføring og oppfølgingen av HR arbeidet?
- Er det noe du som HR direktør opplever som ekstra krevende i ditt arbeid med HR?
- Hvordan opplever du at HR-politikken blir møtt ute i organisasjonen?
  - Møtes den med motstand?
  - Vekker den interesse eller er folk nokså likegyldige?
  - Oppfatter du at den «virker» ute i organisasjonen?
- Hva vil du fremheve som de viktigste resultatene som skapes i organisasjonens HR arbeid?
- Som leder, hvor mye tid og ressurser har du mulighet til å legge i HR-arbeidet i forhold til andre ting?
- Hvilke forventninger har du som leder til at dekaner/HR-ledere i ivaretar sitt ansvar for HR politikken som føres i organisasjonen?
  - Hvordan påvirker dette ditt HR-arbeid i det daglige?
- Hvilke forventninger har du til tillitsvalgtes arbeid innen HR og ivaretagelse av organisasjonens personalpolitikk?
  - Gi gjerne noen eksempler.
- Ser du på HR politiske retningslinjer som hensiktsmessig?
  - Hvorfor/ hvorfor ikke?

- I hvilken grad utformes HR strategisk med tanke på organisasjonens omdømme?
- Er det noe du vil føye til eller noe du synes vi burde ha spurt om?

## **Vedlegg 3: Intervjuguide for HR-leder/dekan**

### **HR-STRATEGIER – IDEALER OG REALITETER**

#### **Guide for intervju av HR-leder/dekan**

##### **Innledning:**

Temaet for dette prosjektet er HR feltet – idealer og realiteter.

Prosjektet er en avsluttende masteroppgave i studiet HRM – personalledelse ved Universitetet i Nordland.

Formålet er å undersøke sammenhengen mellom uttalte og anvendte HR-strategier. Hvordan det arbeides med HR, og hvilke utfordringer som kan knyttes til dette.

Alt av materiale som benyttes vil være anonymisert, slik at informantene ikke kan gjenkjennes i det publiserte arbeidet.

##### **Problemstilling:**

Hva kjennetegner HR-strategiene til Universitetet i Nordland? Hvordan praktiseres HR-strategiene på de ulike nivåene i virksomheten og hvilke utfordringer kan de støte på i dette arbeidet?

##### **Spørsmål til intervju:**

- Som HR-leder/ dekan, hva legger du i begrepet HRM/ personalledelse?
- I denne virksomheten, hva vil du si kjennetegner HR strategiene dere benytter?
- Kan du si noe om hvordan du som mellomleder tenker om intensjonen bak å ha definerte HR strategier?

- Hva er din rolle og hva har du særskilt ansvar for i HR arbeidet?
- Hvilke egenskaper tenker du det er viktig at du som leder har for at arbeidet med HR skal drives så godt som mulig i forhold til intensjon?
- Hva er din funksjon i innføring og oppfølgingen av HR arbeidet?
- I din funksjon, er det noe du opplever som ekstra krevende i ditt arbeid med HR?
- Hvordan opplever du at HR-politikken blir møtt av dem du jobber ovenfor?
  - Møtes den med motstand?
  - Vekker den interesse eller er folk nokså likegyldige?
  - Oppfatter du at den «virker» ute i organisasjonen?
- På hvilken måte opplever du at HR arbeidet har effekt?
- Som leder, hvor mye tid og ressurser har du mulighet til å legge i HR-arbeidet i forhold til andre ting?
- Hvilke forventninger har du til at toppledelsen ivaretar sitt ansvar for HR politikken som føres i organisasjonen?
  - Hvordan påvirker dette ditt HR-arbeid i det daglige?
- Hvilke forventninger har du til tillitsvalgtes arbeid innen HR og ivaretagelse av organisasjonens personalpolitikk?
  - Gi gjerne noen eksempler.
- Ser du på HR politiske retningslinjer som hensiktsmessig?
  - Hvorfor/ hvorfor ikke?

- I hvilken grad utformes HR strategisk med tanke på organisasjonens omdømme?
- Er det noe du vil føye til eller noe du synes vi burde ha spurt om?



## **Vedlegg 4: Intervjuguide for tillitsvalgte**

### **HR-STRATEGIER – IDEALER OG REALITETER**

#### **Guide for intervju av tillitsvalgte**

##### **Innledning:**

Temaet for dette prosjektet er HR feltet – idealer og realiteter.

Prosjektet er en avsluttende masteroppgave i studiet HRM – personalledelse ved Universitetet i Nordland.

Formålet er å undersøke sammenhengen mellom uttalte og anvendte HR-strategier. Hvordan det arbeides med HR, og hvilke utfordringer som kan knyttes til dette.

Alt av materiale som benyttes vil være anonymisert, slik at informantene ikke kan gjenkjennes i det publiserte arbeidet.

##### **Problemstilling:**

Hva kjennetegner HR-strategiene til Universitetet i Nordland? Hvordan praktiseres HR-strategiene på de ulike nivåene i virksomheten og hvilke utfordringer kan de støte på i dette arbeidet?

##### **Spørsmål til intervju:**

- Som tillitsvalgt, hva legger du i begrepet HRM/ personalledelse?
- I denne virksomheten, hva vil du si kjennetegner HR strategiene som benyttes?
- Kan du si noe om hvordan du som tillitsvalgt tenker er virksomhetens intensjonen bak å ha definerte HR strategier?

- Hva er din rolle som tillitsvalgt i forholdet til HR-arbeidet i din organisasjon?
- Hva tenker du om dine muligheter som tillitsvalgt til å påvirke på ulike nivå i virksomheten?
- Er det noe du tillitsvalgt opplever ekstra krevende i dette arbeidet?
- Hvordan opplever du at HR-politikken blir møtt ute i organisasjonen?
  - Møter dere motstand?
  - Vekker den interesse eller er folk nokså likegyldige?
  - Oppfatter du at den «virker» ute i organisasjonen?
- Hva vil du fremheve som de viktigste resultatene som skapes i organisasjonens HR arbeid?
- Hvor mye tid og ressurser har du mulighet til å legge i HR-arbeidet i forhold til andre ting?
- Hvilke forventninger har du som tillitsvalgt til at HR direktøren ivaretar sitt ansvar for HR politikken som føres i organisasjonen?
  - Hvordan påvirker dette ditt tillitsvalgtarbeid?
- Hvilke forventninger har du til HR leder/ dekanens arbeid med ivaretagelse av organisasjonens personalpolitikk?
  - Gi gjerne noen eksempler.
- Ser du som tillitsvalgt på HR politiske retningslinjer som hensiktsmessig?
  - Hvorfor/ hvorfor ikke?

- I hvilken grad mener du HR utformes strategisk med tanke på organisasjonens omdømme?
- Er det noe du vil føye til eller noe du synes vi burde ha spurt om?

## **Vedlegg 5: Intervjuguide for Universitetsdirektør**

### **HR FELTET/STRATEGIER – IDEAL ELLER REALITET?**

#### **– Guide for intervju av Universitetsdirektør**

#### **Innledning:**

Temaet for dette prosjektet er HR feltet – idealer eller realiteter?

Prosjektet er en avsluttende masteroppgave i studiet HRM – personalledelse ved Universitetet i Nordland.

Formålet er å undersøke sammenhengen mellom uttalte og anvendte HR-strategier. Hvordan det arbeides med HR, og hvilke utfordringer som kan knyttes til dette.

Alt av materiale som benyttes vil være anonymisert, slik at informantene ikke kan gjenkjennes i det publiserte arbeidet.

#### **Problemstilling:**

Hvordan arbeides det med innføring, iverksetting og oppfølging av HR-strategier på de ulike nivåene i virksomheten? Og hvilke utfordringer kan de ulike funksjonene i virksomheten støte på i dette arbeidet?

#### **Spørsmål til intervju:**

- Som Universitetsdirektør, hva legger du i begrepet HRM/ personalledelse?
- I denne virksomheten, hva vil du si kjennetegner HR strategiene dere benytter?
- Kan du si noe om hvordan du som direktør tenker om intensjonen bak å ha definerte HR strategier?

- Hva er din rolle og hva har du særskilt ansvar for i HR arbeidet?
  - Hvor stor innflytelse har du på HR-politikken i organisasjonen?
- Hvilke egenskaper tenker du det er viktig at du som leder har for at arbeidet med HR skal drives så godt som mulig i forhold til intensjon?
- Hva er din funksjon i innføring og oppfølgingen av HR arbeidet?
- Er det noe du som Universitetsdirektør opplever som ekstra krevende i ditt arbeid med HR?
- Hvordan opplever du at HR-politikken blir møtt ute i organisasjonen?
  - Møtes den med motstand?
  - Vekker den interesse eller er folk nokså likegyldige?
  - Oppfatter du at den «virker» ute i organisasjonen?
- Hva vil du fremheve som de viktigste resultatene som skapes i organisasjonens HR arbeid?
- Som universitetsdirektør, hvor mye tid og ressurser har du mulighet til å legge i HR-arbeidet i forhold til andre ting?
  - Hva slags side av personaldelen tenker du er vesentlig?
  - Er det en skille mellom personal og drift av organisasjonen?
- Hvilke forventninger har du som universitetsdirektør til at HR-direktøren og dekaner/HR-ledere i ivaretar sitt ansvar for HR politikken som føres i organisasjonen?
  - Hvordan påvirker dette ditt HR-arbeid i det daglige?

- Hvilke forventinger har du til tillitsvalgtes arbeid innen HR og ivaretagelse av organisasjonens personalpolitikk?
  - Gi gjerne noen eksempler.
  
- Ser du på HR politiske retningslinjer som hensiktsmessig?
  - Hvorfor/ hvorfor ikke?
  
- I hvilken grad utformes HR strategisk med tanke på organisasjonens omdømme?
  
- Er det noe du vil føye til eller noe du synes vi burde ha spurt om?